

刘学

著

战

从思维到行动

思维



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



作者简介

刘学，辽宁凤城人，北京大学光华管理学院教授、博导。主攻战略管理、企业生命周期管理、领导艺术等。北大光华管理学院MBA、EMBA《战略管理》，EDP《战略思维》等课程的主讲教授。曾获霍英东教育基金会高等院校青年教师奖、北京市教育创新工程创新标兵、北京大学教学成果一等奖、安子介国际贸易研究奖等。

电话：（010）6275-6238

E-mail: xueliu@gsm.pku.edu.cn

更多新书朋友圈免费首发，微信 jrgh3w

战略： 从思维到行动

刘 学 / 著

 北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目（**CIP**）数据

战略：从思维到行动 / 刘学著. —北京：北京大学出版社，2009.3

ISBN 978-7-301-14973-7

I. 战... II. 刘... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第023447号

书 名：战略：从思维到行动

著作责任者：刘 学 著

责任编辑：何耀琴

标准书号：ISBN 978-7-301-14973-7/F·2132

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱：em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 18印张 285千字

2009年3月第1版 2011年11月第3次印刷

印 数：9001—12000册

定 价：39.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn



前 言

我们处在一个战略流行和时髦的时代。之所以说“流行和时髦”，是因为战略似乎得到了前所未有的重视，但在许多情况下，这些重视有些表面化、形式化。人们为了强调一件事情的重要性，往往将其提升到战略的高度，不分青红皂白，一概装到战略的箩筐里，而在行动上却又常常背道而驰；很多企业投入人力、物力，急不可待地寻求战略，却又常常将苦心制定的战略束之高阁。商业环境巨大的不确定性，一方面导致对战略的崇拜，因为与市场需求或未来环境相契合的商业模式和概念构想，造就了许多许多一夜暴富的神话；另一方面也导致对战略的不屑，由于

计划没有变化快，苦心制定的战略转瞬间成为昨日黄花。

这种情况的出现，有其内在的社会根源。改革开放以后，中国社会长期被压抑的欲念和冲动被释放出来，转化为对经济利益的追求，构成了中国经济增长的内在驱动力量。从社会运行角度看，政府控制在减弱，市场机制在延伸，但在政府控制和市场机制此消彼长的交互作用过程中，存在大量灰色的不确定的地带。不知道谁会感到幸运，谁会感到遗憾，但可以肯定的是，世界上没有任何一个国家的企业家，能够有机会同时面对如此丰富多彩的世界：红色的计划、绿色的市场，以及计划和市场交织的灰色地带。面对这些不同颜色的世界、不同颜色的规则，不同的企业家，由于其观念、意识，以及资源能力的不同，选择了多种多样的生存和竞争方式：有的依赖对市场的把握，有的依赖政府关系；有的偏安于一隅，有的则谋求跨国经营；有的关切眼前，得过且过，有的谋求长远，运筹帷幄。林林总总，不一而足。从总体上看，中国企业正处在自然竞争与战略竞争并存，或者从自然竞争向战略竞争转换的时代。

布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson，1999）认为，企业之间的竞争可以分为自然竞争和战略竞争两种基本类型。所谓自然竞争是一个渐进的、随机互动的过程和自发的适应性行为。行为者主要依靠本能或直觉做出反应，多数行为基于对局部环境的模糊感知或对成功者行为的追随与模仿；有时候极端保守，从累积型的尝试和试错中吸取教训；有时候极端冒险，希望从上天的垂青中获得一本万利。这种学习不需要什么远见，只需要顺其自然或者尊重本能。自然竞争奉行“优胜劣汰”的规则，但这种“优”是极其感性和个人化的，在特定的历史时期内是不连续的，也是难以继承和传递的，只有在漫长的历史长河中才能看到这种“优”传递的轨迹。一般的组织难以依靠这种“优”保持其发展的持续性。

而战略竞争则服务于审慎选择的明确目标。战略竞争将竞争活动理解为一个完整的动态系统，而这个系统是由目标、战略、环境、资源等构成的。战略竞争者能从系统角度预测某一参与人的行为或某一特定干扰给竞争系统带来的后果，以及如何造就稳定的动态均衡的新模式。

战略竞争建立在对客户价值深切理解的基础之上，重在创造差别，而非简单追随或模仿；战略竞争事关全局和整体，需精心策划、深思熟虑；实施过程需要系统设计、缜密推演，资源投入集中而且连续，常在短期内导致巨变；战略竞争是革命性的过程与全方位的行动，要求公司整体的专注、协调与投入。任何竞争者，倘若未能就对手的战略竞争做出及时反应，部署并投入自身的资源与之抗衡，则双方的竞争格局就会扭

转，竞争均衡就会发生重大变化。

亨德森（1999）认为，我们应当尊重自然竞争。因为自然竞争造就了现实世界千姿百态、无穷无尽的复杂性和多样性。我们应该理解自然竞争，自然竞争系统及其交互模式，是一切战略赖以立足的基础，战略竞争必须在这个基础上加以完善。若外界干扰这个系统的反馈链，会影响自然竞争中的各类关系。要对这种影响做出预测，我们就必须了解自然竞争，并超越自然竞争。自然竞争是一个漫长的适应过程。这个过程耗费了数百万年的时间，经历了无穷无尽的变化和适应活动。

更重要的是，现实世界的竞争并不是均衡的。跨国公司正在利用战略竞争的艺术和方法，逐步地、稳健地侵吞中国的高附加值市场。而中国多数企业还处于自然竞争或者由自然竞争向战略竞争转变的阶段。许多中国企业运用“游击战”的手段和办法迎接跨国公司的挑战，还有些企业利用各种不规范的手段获得商业利益。在企业规模、实力有限而且环境不规范的情况下，“游击战”可能是实现原始积累的重要手段。但是，当企业的规模已经达到正规军团的水平，外部环境也日益规范时，继续采用“游击战”战略的风险是非常高的。这种风险不但来自于可能无法应对竞争对手的抗衡，更可能来自于企业内部关键利益相关者的分崩离析和众叛亲离。

中国企业必须加速从自然竞争向战略竞争转化的进程，因为这些掌控强大的优势资源，极具野心而又极富侵略性的跨国公司早已运用战略竞争的策略和方法，在开放的全球经济中不断扩张。中国的企业必须至少具备同样的战略卓见、资源投放能力和环境适应能力才能得以生存。

对战略从不了解到流行，需要的是善于接受新概念的开放心态；从流行到能够利用其创造竞争优势，则需要对战略制定、实施的方法和战略思维方式的透彻理解。希望本书能够为加速中国企业从自然竞争向战略竞争的转换过程尽绵薄之力。

本书是我在北京大学光华管理学院多年EMBA、MBA《战略管理》课程教学的基础上，通过吸纳国内外优秀学者的研究成果，融合自己对中国企业战略管理实践的认知而完成的。我一直坚持这个理念：战略的选择和实施是平衡的艺术。希望读者通过阅读本书，除了能够掌握制定企业战略的基本过程、基本方法和分析工具以外，还希望能够帮助读者在以下几个方面达成平衡：

第一，在理性分析和商业直觉之间达成平衡

长期在商学院从事教学研究工作的，发现一个让自己感到格外沮丧的现象。案例分析本是商学院的一种重要教学方法，但许多学生在进行案例分析时，常常是在阅读案例时凭直觉对最终结论形成主观判断，然后再用所学的管理理论、工具和方法，表达自己的直觉或主观判断。这样，管理理论、工具和方法，仅起着“形式化”的作用——有助于学生用更为清晰的逻辑和有说服力的工具表达自己的直觉，而不是利用这些理论工具和方法分析问题的根源，给出解决问题的方案，因此不能有效地提高学生的战略思维能力。而商学院的教授或者对此习以为常，或者爱莫能助。

商业直觉对企业家的成功是非常重要的。事实上，20世纪八九十年代，很多企业家的决策，主要就是依靠直觉做出来的。在外部环境提供的机会足够多、成长空间足够大的时代，凭直觉决策的成功概率确实是比较高的。但在市场竞争极其激烈的今天，仅仅依靠商业直觉做出重大决策，风险是非常大的。所以，理性的分析对管理者同样是非常重要的。

掌握理性分析的方法，提高思维的清晰性、完整性和动态性的另一个重要意义在于：除非你坐在关键决策者的位置上，否则，即使你有很好的直觉能够帮助你做出决策，但因为直觉难以系统表达，所以，你依然不能够凭直觉说服别人，因此，你的直觉依然难以对决策产生关键性的影响。

在英国访问研究期间，曾经听过钢琴艺术家傅聪和青年学生的一个交流。一个艺术专业的大学生问傅聪两个问题：“您在每次演出的时候选择一个作品的标准是什么？”“一个优秀的钢琴艺术家和一个在演技方面极其纯熟的人之间有什么差别？”

傅聪将这两个问题合并在一起回答：“一个作品，首先必须引起我非常强烈、非常强烈的感觉，否则，我绝不会去演奏它。但是，仅仅引起我非常强烈的感觉还不够，我一定要做非常全面的理性的分析，分析作品的结构、特点，等等。全面的、理性的分析以后，我会产生一种全新的、与众不同的感觉。我在舞台上与听众分享的，就是这种全新的与众不同的感觉，而不仅仅是演奏这个作品。这就是一个一流的艺术家和一個在演技方面非常纯熟的人之间最根本的差别。”

傅聪先生在直觉和理性之间达成平衡的方式值得借鉴：（商业）机会的

感知，主要依靠直觉；（商业）机会的评价与选择，主要依赖于理性分析。本书提供的结构化的决策分析工具，将有助于读者提升商业感觉的可靠性和精确性，同时也能够增强理性分析的能力。

第二，在前瞻性和实用性之间达成平衡

我将读者阅读本书的行为理解作为一种投资行为，其目的是通过学习获得解决战略管理实践中遇到的问题的方法，或者为其未来的职业生涯发展创造竞争优势。基于这种考虑，本书力求在前瞻性和实用性之间达成平衡：根据实用性原则，按照商业实践第一线的企业管理人员的实际需要，筛选国内外最具应用价值的理论研究成果。本书除了介绍一些战略管理教科书普遍介绍的宏观环境分析、产业分析、竞争对手分析、战略组合的基本工具以外，贯穿本书的始终是一种“结构化决策分析方法”，这种决策分析方法主要以下述学术研究和方法论研究为基础：

（1）决策树法（decision trees）；（2）影响因子图形法（influence diagrams）；（3）价值网络法（valuation networks）；（4）序贯决策图形法（sequential decision diagrams）；（5）行为金融学（behavior finance）中与投资决策有关的部分等。另外，也参考了麦肯锡、波士顿等咨询公司在商业实践中使用的分析方法。

我本人出身理工科背景。理工科背景出身的人，多数具有一种习惯性的思维方式：追求变量之间的精确关系，这种思维方式也影响着这本书的内容。在本书中，我将通过案例分析，详细地向读者展示，如何识别影响一个目标实现（或者一个问题发展演化）的基本变量，以及基本变量之间的逻辑关系；在基本变量中如何识别关键变量和非关键变量；将注意力集中于关键变量以后，再如何从关键变量中识别出可控变量、半可控变量、不可控变量。

什么是真正的商业风险？决定一个目标实现的不可控变量越多，意味着风险越高。但我们又无法通过控制这些变量来控制风险，我们能怎么办？答案是我们只能规避。我们将通过案例展示如何根据可控变量确定行动方案，如何根据不可控变量和半可控变量设计规避风险、降低风险的方法。

本书特别重视培养决策者在有限信息条件下的决策能力。我们在管理实践中发现，多数决策者在多数情况下拥有做出正确决策所需要的信息，但缺少将这些信息系统化、结构化的方法。本书将通过具体案例的分析，向读者展示如何从最基本的事实出发，进行归纳和演绎，构建不同

经济变量之间的逻辑联系和分析架构，并进行合理的推断，提出合理的假设，以及如何收集进一步的信息，对假设进行证实或证伪。

战略形成的过程，绝不仅仅是战略分析工具应用的技术过程，更是一个神秘直觉和理性思维相互交融的思想过程。将这个不可观察的思想过程结构化、可控化，提高管理者思维的清晰性、完整性和动态性，是本书的一个重要目标。希望能够通过这些方法，帮助读者提高战略思维的能力，既能解决眼前的问题，又能迎接未来的挑战。

第三，实现基本知识与次级知识的平衡

Edward Russo在《决策陷阱》一书中，将人的知识分为基本知识（primary knowledge）和次级知识（secondary knowledge）两种类型（Edward Russo, 1989）。所谓基本知识，是我们知道的基本事实及我们确信不疑的理论、原理或方法。而次级知识则是我们对自己拥有的基本知识的价值、适应的环境、条件等的感知。即我们对我们知道什么、不知道什么，以及对我们所知道的知识能够解决什么问题、不知道的知识对问题解决会导致何种缺陷等的深刻理解。孔子曰：“知之为知之，不知为不知，是知也。”读者可以体会，这里面的“知”的含义，其实是不同的。第一个“知”，大致属于基本知识的范畴，而最后一个“知”，则是次级知识的范畴了。

我国恢复管理教育以来，从整体上看社会对商学院毕业生的评价，并不像商学院教授或者毕业生自己感觉的那样好。复旦大学项保华教授将社会对商学院毕业生的否定性评价概括为：“知行不一、知行背离；夸夸其谈，坐而论道者众，脚踏实地者寡。”⁽¹⁾另外，商学院毕业生发现，他们与企业原有管理人员之间的沟通存在明显的困难：企业原有管理人员认为MBA不切实际，华而不实，徒有其名；MBA毕业生认为原管理人员头脑愚昧，顽固不化。

出现这种情况的主要原因，在于MBA毕业生与原管理人员知识结构方面的差异。商学院毕业生拥有较多的基本知识，而那些未受过训练的管理人员拥有较多的次级知识。双方职业生涯发展过程中的竞争性以及其他因素所导致的情感对立，使商学院的毕业生以基本知识否定次级知识，原有管理人员以次级知识否定基本知识。比如，当面对企业的一个具体管理问题时，缺乏基本知识的原有管理人员未必能够快速提出有效的解决问题的方案，但当商学院毕业生依据基本知识提出一个解决方案以后，原有的管理人员凭借其丰富的次级知识，马上能够做出判断：如

果按照你的思路去操作，会遇到什么问题、什么问题.....所以，不具有可行性。

基本知识使人富于创见、自信、主见；而次级知识则使人审慎、理性、自知。仅有基本知识但缺乏次级知识，容易自大狂傲、过分自信；仅有次级知识但缺乏基本知识，则可能缩手缩脚，患得患失。本书力求能够平衡两种知识的学习，使读者既能够补充必要的基本知识，又能够直接体验到，管理理论和工具的价值是其应用环境、应用对象、应用方式的函数。所以，充实次级知识，无论对于管理者职业生涯的发展，还是对商学院学者的学术研究，都是同样重要的。

第四，在具体与抽象之间寻求平衡

如何处理抽象和具体的关系，也是我在写作本书时一直在考虑的问题。抽象是省略数据、信息或者某些变量的过程；而理论的应用必须结合具体情境。

抽象程度低的知识，具体感性，栩栩如生，丰满而且富有活力，但其应用的范围难以超越特定的环境和条件。如果不恰当地推广，就会盲人摸象，以偏概全。高度抽象的知识也许因为抽象而具有广泛的适用性，但却也因为抽象而失去了血肉和生机，因为抽象而苍白无力、了无生气，根本无法激发读者的激情和梦想。同时，高度抽象的知识也可能由于“普遍”适用而变得毫无作用，因为真正意义上的“普遍”在现实社会中是根本不存在的。

如果战略管理知识的生产和创造源于抽象（抽象的学术文献），最终将归于抽象；抽象的知识也许可以解释“为什么”，但很难告诉我们“如何做”。如果管理知识的发现源于具体（的商业实践），终于具体，未能上升到抽象层次，也许可以告诉我们“如何做”，但因其普遍性未获证实，适应的具体环境和条件（权变因素）未经识别，可能在“如何做”的运用中出现偏差。

如果知识的生产过程源于具体，研究者在陈述具体商业实践的基础上，通过科学的方法进行提炼、抽象，虽然抽象，但最终仍可回归到具体。

这里涉及一个最基本但很关键的问题：谁是战略管理知识的真正创造者？企业家与学者在战略管理知识的创造过程中究竟发挥了何种作用？是第一线的企业家创造了战略管理的知识，而学者是战略管理知识的发

现者？还是学者创造了战略管理的知识，而企业家只是战略管理知识的应用者？或是他们共同创造了战略管理知识？

对这个问题答案的判断或选择决定了学者偏好的研究方法。如果学者认为自己是战略管理知识的创造者，那么，坐在办公室里进行研究就够了。如果学者认为自己只是管理知识的发现者，而第一线的企业家、政治家、管理者才是战略管理知识的创造者，那么学者坐在书斋里进行研究，就和臆想与杜撰差不多了。

我在这里提出这个问题，并非给出答案，而是想引发争论和思考，激发学术界去检验那些自己认为理所当然的东西背后的假设是否可靠。我知道天文学家一般不敢声称他创造了天文学知识，生物学家也不会轻易说他创造了生命科学的知识，他们只是某些知识的发现者，而非创造者。

关于这个问题的争议，未来还将持续下去。本书采取一个折中的路线，力求在内容的具体和抽象之间寻求平衡：从具体中进行抽象，将抽象的内容运用到具体。

第五，本书的结构与主线，旨在寻求目标、战略、行动之间的一致性

本书将战略定义为企业在特定的环境中所确定的核心目标与达成这些目标的关键路径的独特组合。许多战略的失败，不是战略本身的错误，而是没有连续的、一致的行动来支撑，是战略与行动的脱节。所以，本书一方面避免单纯介绍国外学者的研究，另一方面避免远离中国现实世界的抽象，以发现在目标指导之下的连续的、一致的、集中的行动作为本书的逻辑重点。本书的基本结构如下：

第1章首先通过一个人人皆可感知的范例，介绍战略与战略思维的概念，战略管理的过程和目的以及应该注意的问题，并讨论战略决策者应该具有的素质，为后续的内容奠定基础。

第2章是本书的方法论部分，以一个战略思维模型为起点，重点讨论如何选择分析的起点、界定分析的广度边界和深度边界；怎样识别基本变量、关键变量和可控变量；什么是思维的清晰性、完整性、动态性；怎样使经理人员对问题的感知与反应从事件感知——反应性行动，提升到模式感知——适应性行动，进而提升到系统结构感知——创造性行动，等等。为了避免读者被这些严肃而又抽象的内容吓跑，我们在第2章后面给出一个范例，向读者直观地展示这些抽象概念的具体应用方式。同

时，我们在以后各章中，也将反复不断地强化这种分析方法。

雄心或者愿景是企业发展的重要推动力量，所以，第3章讨论制定企业的愿景、使命、战略目标的方法和应注意的问题，并提供使命陈述的基本框架。我们也给出部分企业的实际愿景和使命陈述，并对其进行评价。

第4章通过介绍企业外部环境分析的基本模型，使管理者了解其所处的充满不确定性的商业环境因素影响企业的机制和途径，以及这种影响给企业带来的机遇与威胁。本章也将介绍一些常用的实用分析模型，如使用五要素竞争强度模型为战略业务单位识别竞争来源；使用竞争对手分析模型，推断竞争对手的主动行动及其对己方战略的可能反应等。另外，也介绍一些我们提出的新的研究模型，包括如何判断产业价格水平对产能变化的敏感性、业务吸引力、产业成长空间的方法等。

大多数商业活动，要支付的成本是事前的、固定的，而要获得的预期收益却是滞后的，并充满了不确定性。企业一方面要评估自己拥有的资源总量能否足以支撑到获得预期收益的时候，另一方面要评估自己拥有的资源、能力的结构是否足以保证战略的实现。第5章将向读者提供评估资源、能力价值的基本方法，并讨论公司在资源能力开发中，如何才能持续性、适应性、专注性和灵活性之间达成平衡的方法。

第6章首先介绍可供选择的基本战略及其适应的条件，然后对波特的一般性战略和并购战略进行重点讨论，最后将环境分析与资源能力分析结合起来，给出公司层战略的常见分析工具：BCG矩阵、麦肯锡—通用电气矩阵、SWOT矩阵等等。

中国多数企业管理人员的多数时间是在会议室里度过的，而会议室的效率常常是企业效率最低的地方。第7章讨论如何组织和控制战略决策的过程，才能提高决策的质量和效率。本章将分别讨论结构化问题和非结构化问题的解决方法，并探讨实现组织运行的灵活性和可控性之间平衡的方法。

战略实施的关键问题之一，是当战略决定以后，组织的运行体系如何与之配合、协调，所以，第8章讨论影响组织运行的关键因素：权力分配、业绩评估与激励政策的平衡、控制与信任的平衡的途径和方法。

第9章重点讨论战略变革。主要内容包括变革领导者如何在评估自己的

动机、品质、可依托的资源、变革环境的基础上，确定变革的方向、目标与内容；如何控制变革的过程等。

环境的不确定性和资源的稀缺性，造成了战略决策的复杂性和战略思维的艰巨性。所以，在写作本书时，我一直心怀谦卑和勇气。谦卑是因为意识到自己站在一项伟大的事业面前：[\(2\)](#) 在中国企业从自然竞争向战略竞争转型的时代，向管理实践第一线的管理者提供战略思考的路径和思想，深感自己能力的不足，所以尽力谨慎以避免居高临下的指手画脚；而我的勇气则来自于责任感和对创新的态度，来自于对中国企业战略实践的研究和对国内外学术成果的融合。希望这本书，能够为中国企业管理人员的战略思维能力的提升、为中国企业竞争力的提升，尽到绵薄之力。

自然科学的发现过程，由于其认知对象——自然界或生命体本身的进化或演进是一个漫长、缓慢的过程，因而自然科学知识的生命力更持久。管理知识的创造是一个永恒的、不断演进的动态过程，所以，管理知识的发现，也就是一个永恒的、不断演进、不断扬弃的过程。学者们津津乐道、引以为自豪的经典，只是人类认识长河中的一滴浪花而已。管理中的某些知识成为普遍扩散、广为人知的通用知识的时候，可能意味着其租金已经被榨取殆尽，剩余价值已经基本丧失。本书所提供的方法和思想，能够为现阶段的中国企业战略实践提供一点点启发帮助，作者就感到莫大的欣慰了。

另外，还需要说明的是，这本书的内容是长期研究和学习积累的结果。有些思想或内容可能来自于我早期不同阶段阅读的文献，但由于当时未能准确记录文献的作者、题目和出处等信息，尽管我在写作本书时曾经千方百计地回顾和复查，但还是可能有少量内容未能准确注明出处。如果读者发现这一点，希望能够为我指出来，同时也在这里先行表示歉意。

参考文献

1. 布鲁斯·亨德森，《战略与自然竞争》，转引自卡尔·W. 斯特恩，小乔治·斯托克，《公司战略透视：波士顿顾问公司管理新视野》，远东出版社，1999年。
2. 项保华，《战略管理：艺术与实务》，华夏出版社，2001年5月第1版。

3. Edward Russo, *Decision Traps : The Ten Barriers to Decision-Making and How to Overcome Them* (Paperback), Fireside, October 15, 1990.

(1) 项保华：《战略管理：艺术与实务》幻灯片，华夏出版社，2001年5月第1版。

(2) 引自英国犹太教首席拉比Jonathan Sacks“虚伪的谦虚是在假装渺小，真正的谦逊是意识到自己站在一项伟大的事业面前”。

目 录

[前言](#)

[第1章 战略与战略管理](#)

[第1节 战略与战略思维](#)

[第2节 战略管理的过程](#)

[第3节 战略管理的作用及应注意的问题](#)

[第4节 战略决策者的素质](#)

[参考文献](#)

[第2章 战略思维：理性分析与商业直觉的平衡](#)

[第1节 战略思维的基本过程模型](#)

[第2节 问题的识别与感知水平](#)

[第3节 确定问题边界与构建分析模型](#)

【更多新书朋友圈免费首发，微信jrgh3w】

[第4节 构建分析模型、战略推断及检验](#)

[第5节 一个结构化的决策分析实例](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第3章 期望与目标：战略的驱动与归宿](#)

[第1节 愿景与战略目标](#)

[第2节 使命与责任](#)

[第3节 愿景、使命、战略目标制定应注意的问题](#)

[第4节 为什么需要愿景、使命、战略目标？](#)

[第5节 古巴导弹危机与三鹿奶粉事件：企业社会责任的再讨论](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第4章 外部环境：公司战略选择的依据](#)

[第1节 宏观环境分析](#)

[第2节 产业环境分析](#)

[第3节 竞争对手分析](#)

[第4节 业务吸引力](#)

[第5节 竞争对手分析和行为推断：一个案例](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第5章 资源与能力：公司战略的支撑](#)

[第1节 资源的定义与分类](#)

[第2节 能力与核心能力](#)

[第3节 企业资源 / 能力的识别与价值评估](#)

[第4节 资源、能力的开发与投资](#)

[第5节 进入新业务领域的决策与资源、能力](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第6章 公司层战略：环境与资源能力的动态平衡](#)

[第1节 战略的基本分类与适应的条件](#)

[第2节 迈克尔·波特的一般性战略](#)

[第3节 并购及跨国并购：陷阱还是馅饼？](#)

[第4节 公司层战略选择](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第7章 战略决策：过程的组织与优化](#)

[第1节 决策与有限理性](#)

[第2节 问题识别与陈述](#)

[第3节 结构化问题与程序化决策](#)

[第4节 非结构化问题的决策方法](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第8章 战略实施：使结构与战略协同](#)

[第1节 使权力分配、业绩评估与激励政策相平衡](#)

[第2节 战略实施：在信任与控制之间寻求平衡](#)

[第3节 多元化战略与组织设计](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第9章 战略变革：动因与过程管理](#)

[第1节 变革领导者：动机、品质与可依托的资源](#)

[第2节 变革的目标与内容](#)

[第3节 战略变革的过程管理与控制](#)

[第4节 空降兵与组织变革](#)

[本章小结](#)

[参考文献](#)

[第10章 战略逻辑、战略思维与战略平衡](#)

[第1节 战略的逻辑](#)

[第2节 战略思维](#)

[第3节 战略中的平衡与协调](#)

[后记](#)

第 1 章

战略与战略管理

美丽的目标可以依靠漂亮的想象产生，但却不能靠漂亮的想象实现，必须有连续的、一致的、集中的行动来支撑。如果站在那里一动不动，即使你站在正确的道路上，也会被蜂拥而来的对手撞得七零八落。

在严密而又深刻制度化的大型组织中的决策者，一定比其他人更加深切地认识到，他行动于一个目的与手段、权力与责任相互关联的罗网之中。严格苛刻的制度压力、难以驾驭的外部环境、资源数量及运用方面的约束和限制，不允许存在乌托邦式的幻想。

决策者不能仅仅凭借一个富有煽动性和想象力的口号，就能振臂一呼，应者云集。他必须能够洞察未来，清楚地描绘出达成目标的关键路径，开发和运筹需要的资源、能力，并能规避或降低可能遇到的风险；另一方面，他还必须学会避开使他的理想和角色降低的种种压力，避免成为某些既得利益者狭隘的短期利益的代言人，避免陷入被现行的制度要求所束缚而无所作为的平庸状态之中。

事实上，几乎没有什么战略能够做到真正的洞察秋毫、全面周详、准确无误，但真正成功的战

略也很少是异想天开或者灵机一动的结果。理想的战略，其总体框架和关键路径应该是深思熟虑、周详可靠的，而行动细节和步调节奏则允许出现变通和调整。

成功的战略一定包含某些精致的细节，但决策者在进行战略思考的时候，必须首先构建整体轮廓或基本结构，然后再深入细节。如果决策者首先陷入某个特定的细节之中而无暇顾及整体，他有可能成为一个好的技术人员，好的工匠，但很难成为一个优秀的战略决策者。

战略对于我们多数人来说，既重要又神秘。战略不仅让决策者本身沉迷其中，也让商业社会中的多数人回味感叹。我们能够观察到的典型场景是：战略的成功者志得意满、矜持夸耀、自视甚高；战略的失败者后悔遗憾、痛苦消沉、迷茫困惑。而各种各样的商业报刊、商学院的师生则从旁观者的角度铭刻展示、揣摩、讨论决策者战略的睿智、平庸或者愚蠢。但是，人们一直将战略思维的过程视为一个黑箱，对战略形成过程中的细节，没有给予足够的关注；对战略决策者感受到战略机会时的兴奋，进行战略选择时的痛苦，未能有深切的体验。

本章首先介绍战略与战略思维的概念、战略管理的过程和目的以及应该注意的问题，并讨论战略决策者应该具有的素质，为后续的内容奠定基础。

第1节

战略与战略思维

学者多数喜欢标新立异，追求语不惊人誓不休，所以，战略概念的数量几乎和研究战略的学者数量一样多。对古今中外浩如烟海的战略文献进行梳理，对不同的战略概念进行比较、评价，从中筛选出合适的概念并呈现给读者，是我的责任。但在当前这个躁动的时代，阅读这些枯燥的内容对读者的耐心可能是一个考验。因此，我们在这里将这个烦琐的讨论压缩在图1-1中。【更多新书朋友圈免费首发，微信jrgh3w】

尽管战略概念的数量极多，但仔细分析其概念的本质，主要差别在于对什么内容应该装在战略这个篮子里的认识不同。通过梳理过去的文献发现，人们通常在四个层次上使用战略的概念，参见图1-1。

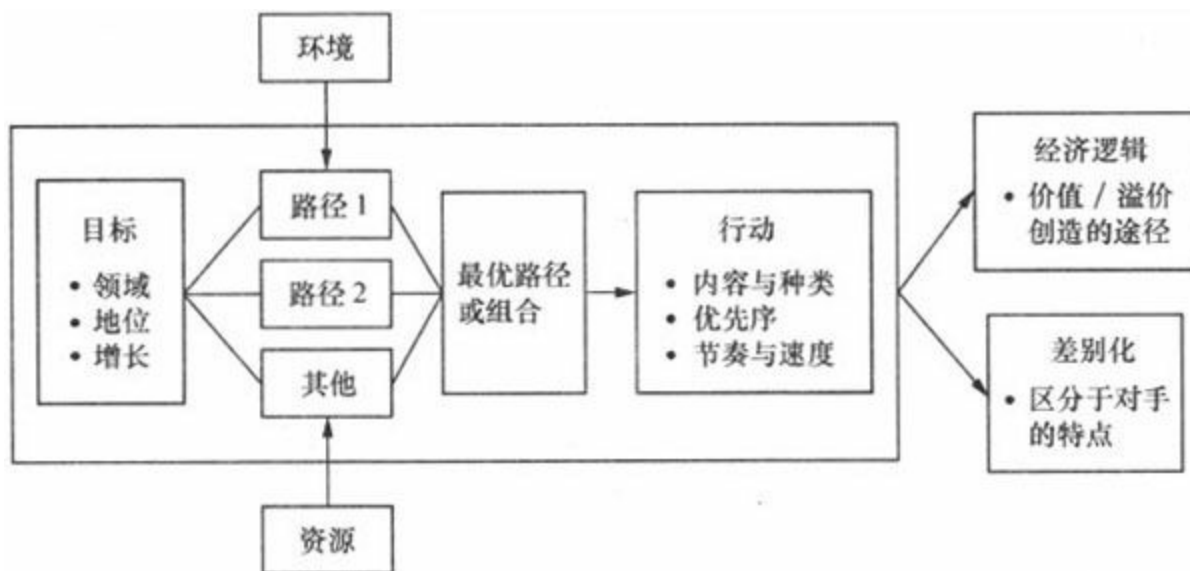


图1-1 战略概念：内涵与边界的差异

· 最优路径、原则或指导思想：将战略定义为从若干可能的达到目标的路径中筛选出来的最优路径，这是最为狭窄的战略定义。比如，你的目标是从天津到达上海，最基本的路径包括：水路、陆路、空中，其中陆路包括铁路和公路；另外，不同的路径还可以进行组合。其中的最优路径或路径组合，就是战略。

· 目标与最优路径的独特组合：将战略定义为组织在特定的环境中所确定的长远目标与达成这些目标的关键路径的独特组合。这个定义与上面的定义的不同之处在于，将目标的制定和选择视为战略的一部分。

· 目标、最优路径以及行动的组合：战略是组织在特定的环境中所确定的长远目标、达成这些目标的最优路径，以及对应于最优路径的连续的、一致的、行动的独特组合。商业史学家小钱德勒在其鸿篇巨制《战略与结构》中提出的战略概念，与此一致：“战略可以定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。

· 目标、最优路径、行动、经济逻辑、差别化的组合：将战略定义为企业在特定的环境中所确定的核心目标、达到目标的关键路径、行动、企业盈利的经济逻辑、与竞争对手不同的差别化特征五个要素的协同组合。宾夕法尼亚州立大学SMEAL管理学院的Donald Hambrick和奥斯汀德州大学麦克布斯商学院的James Fredrickson（2008）采用的是这个概念。在这五个要素中，迈克尔·波特特别强调其中的一个部分——差别化（Porter，1996）。

上述战略定义中涉及的基本概念的含义，可以做如下解释：

目标：企业在何种业务领域、何种细分市场、何种地域中进行竞争？要在这个地域的细分市场中达到何种地位？达到这种地位需要具备何种核心能力或资源？

路径、原则或指导思想：通过何种路径达到目标，或者实现目标的最基本的选择是什么？比如，是通过内部扩张还是并购实现增长？这有些类似于亨利·明茨伯格的计划和谋略：战略是某种有意识的行动过程，是处理某一形势的指导方针（Mintzberg, H., 1994）。

行动：与路径相一致的达到目标应该采取的措施和行动，以及行动的优先序和步调节奏等。

差别化：公司通过何种方式或方式的组合，如形象塑造、定制化、定价、产品风格、售后服务等，能够做到与众不同？

经济逻辑：即利润从何而来的清晰思路，它是利润创造的支点。有些经济逻辑的关键是通过向客户提供竞争者难以模仿的产品或服务来获取溢价，有些则表现为在成本方面的优势。

对这四种不同的定义方式进行比较和评价，选择出一个人们广为接受的战略定义，是一个艰难的过程。我们后面将谈到，学术界和企业界普遍认同，战略管理的过程是制定战略、实施战略、评价战略的系统过程。将战略定义为实现目标的最优路径，使目标置于战略之外，意味着将目标的确定独立于战略管理的过程，似乎目标是外生的、给定的，或者早已存在于一个横空出世的天才的头脑中了，这种认识是非常危险的。将战略与行动分开，则是像麦肯锡这样的咨询机构，以及某些企业领导者非常欢迎的概念，因为这种定义方式给他们一个推脱责任的机会：伟大的战略由于糟糕的错误的实施而蒙羞。

实现目标的最优路径、原则或指导思想，确实是战略最为关键、最为核心的部分；而经济逻辑、差别化，则是公司目标、最优路径、行动组合的结果或体现。所以，本书将在狭义和广义两个层次上使用战略的概念。狭义的战略概念，是实现目标的最优路径、原则或指导思想；广义的战略概念是组织在特定的环境中所确定的长远目标、实现目标的最优路径，以及对应于最优路径的连续一致的行动的独特组合。

图1-2描述了目标、战略、环境、资源之间的关系。战略是企业长远的全局性目标服务的；战略确定的依据，是企业所处的环境和拥有的资源 / 能力；而战略的重点在于目标指导下行动的一致性、集中性和连续性。美丽的目标可以依靠漂亮的想象产生，却不能靠漂亮的想象实现，必须有连续的、一致的、集中的行动来支撑。如果站在那里一动不动，即使你站在正确的道路上，也会被蜂拥而来的对手撞得七零八落。

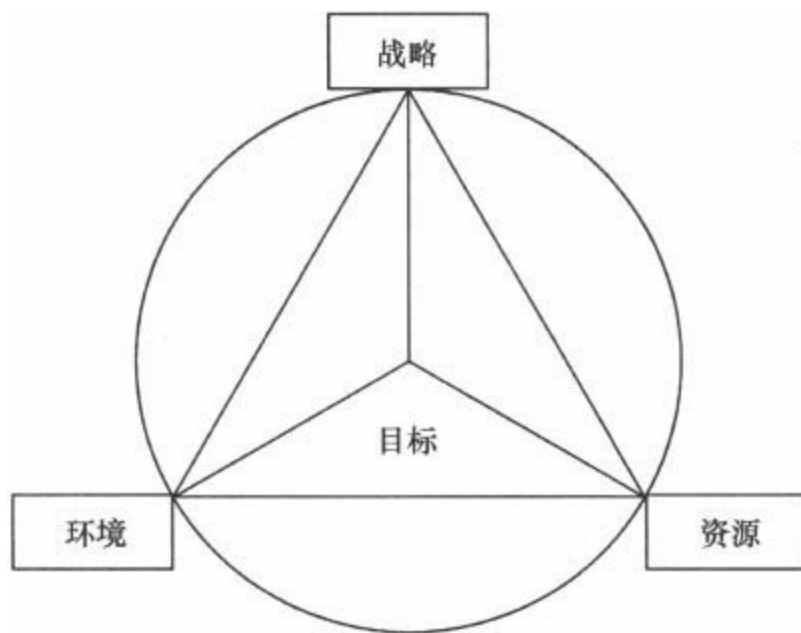


图1-2 目标、战略、环境、资源的关系

什么样的行动是在目标指导之下连续的、一致的、集中的行动？我们讨论一种简单的具体的情形：

假设你是一家快餐店的经理，你的老板给你确定了一个目标：从今年1月1日到6月30日之间，在利润维持去年同期水平不变的基础上，将销售额相对去年同期提高18%。请你提出实现目标的计划或方案。

面对这样一项任务，经理人员通常提出的解决方案大致可以概括在图1-3中。他们列出这些可供选择的方案或措施之后，根据自己的经验和感觉，从中选择一个或若干措施加以实施。根据实施效果，在行动中调整。

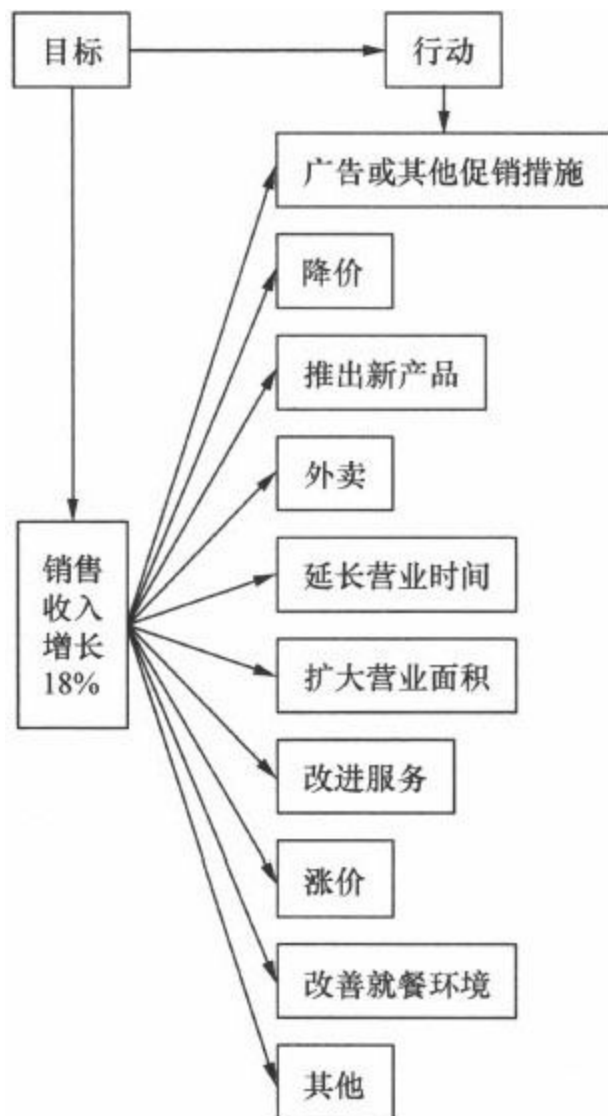


图1-3 快餐店实现收入增长的目标和可能的行动

上述从目标到行动的路径，是现实经济生活中管理者思考问题的常见方式。但这种方式并不能保证目标和行动之间的连续性、一致性和集中性。因为经理人员的行动选择是典型的“试错”法：根据经验选择和实施某些措施，见到成效就继续，未见到效果就尝试其他办法。在竞争较为激烈的环境中，任何增加销售收入的措施和办法，从采取行动到见到成效，常常需要一定的滞后期。管理者采用“试错”进而“矫正”的方法，在较大的绩效目标压力之下，极有可能导致某些措施在见到成效之前因为信心不足而被终止或更换，从而造成时间和资源上的浪费。

我们换一个角度来研究这个问题。快餐店实现销售收入增长的最基本的路径或选择是什么？一种可能的思考方法是：销售收入等于价格与销

量之积，所以，要提高销售收入，要么提高价格，要么扩大销量。但要注意，销量和价格之间存在反向的交互依赖关系：提高价格可能影响销量；扩大销量则可能需要以降价作为促进手段。所以，想要同时变动或提高这两个变量，就很难保证思维的清晰性。

我们再换一个角度研究这个问题。快餐店销售收入增长最基本的来源是什么？显然是顾客：扩大销售收入，要么增加顾客人数，要么提高人均消费；而增加顾客人数，要么增加老顾客的来店频率，要么增加新顾客。这样我们就获得了增加收入的三条最基本的路径或选择：提高人均消费、增加老顾客来店频率、增加新顾客，见图1-4。

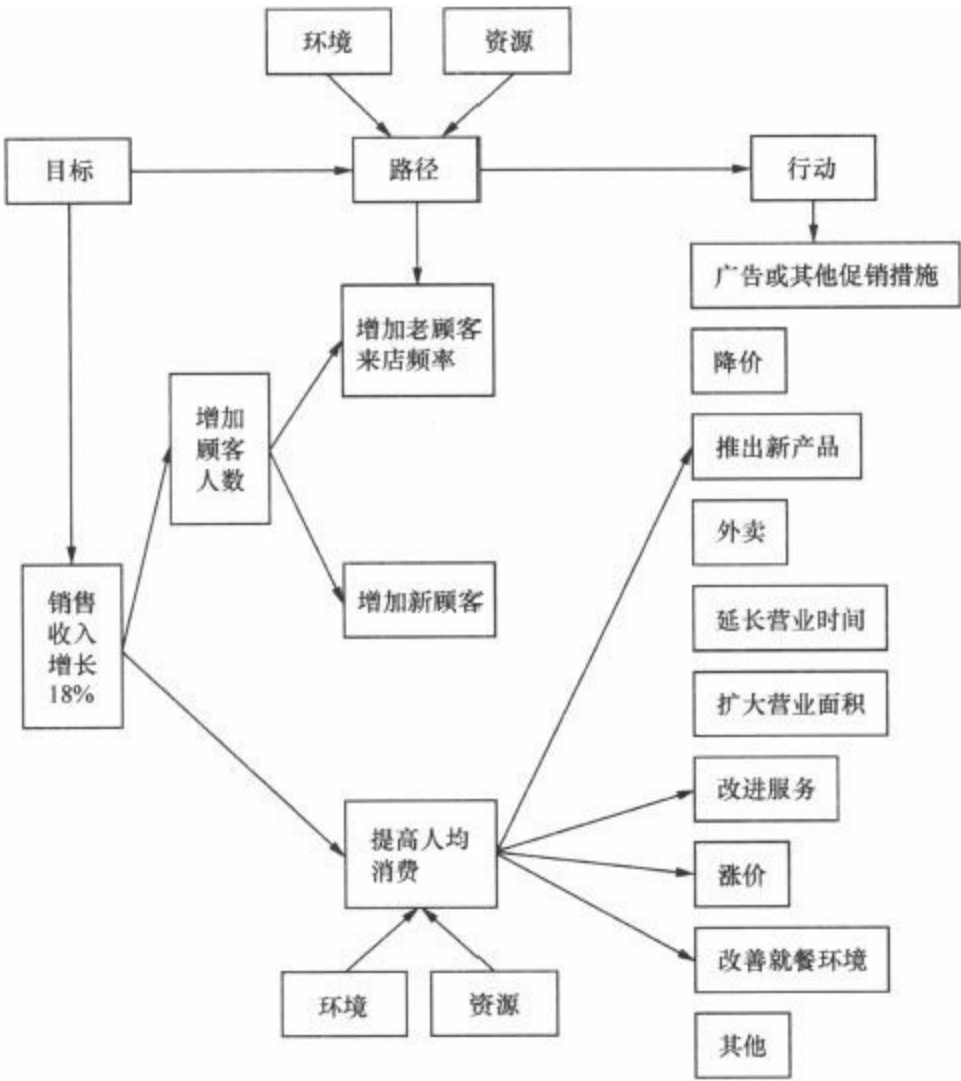


图1-4 快餐店实现收入增长的目标、战略和行动

那么，在实现目标的三个可能的基本路径中，哪一个是最优的呢？如何判断和选择呢？这需要首先进行外部环境分析，即快餐业所谓的“商圈”分析：在这个“商圈”范围内，有多少社区，社区内有多少家庭，社区人口构成、年龄构成、收入构成如何；“商圈”内有多少企事业单位，其员工的收入、福利待遇如何，午饭和晚饭是如何解决的，等等。另外还要分析“商圈”内有多少竞争对手，它们的服务质量、产品结构、定价战略如何等。

假设“商圈”分析的结论是：在这个“商圈”中，有很多经济效益很好、员工收入很高的企事业单位，有几个高档的、居民收入很高的社区。原来这些人到快餐店消费一次，人均消费约12元钱，但对于这些收入水平的顾客而言，他们对价格的敏感度很低，人均消费从12元提高到18元，他们几乎没有什么感觉，或者没有意识到多花了钱。而“商圈”中也没有一家能够提供优质产品、优质环境和服务的竞争对手。在这种情况下，应该把实现销售收入增长的重点放到哪里呢？可能的最优路径是什么呢？显然，从环境角度看，是提高人均消费。

但提高人均消费是否是最优路径或者最佳战略，还要看公司的资源与能力是否能够支撑这一战略的实施。实施通过提高人均消费来实现收入增长的战略，需要什么资源或能力，取决于实施这一战略需要采取什么措施。

如果选定的战略是提高人均消费，应该采取的行动或措施是相对容易确定的：增加新的花色品种、新产品的价格适当提高，同时，改善服务和就餐环境。采取这些措施，需要的资源是：合适的厨师、服务人员、店面环境的改进空间、采购内容的调整等。公司甚至需要培训服务人员，使他们向顾客推荐产品时，能够将公司新推出的高定价的产品，以不引起顾客反感的方式推介出来。如果公司资源可以支持上述措施，那么，提高人均消费就是最优战略。

将图1-3和图1-4的分析路径进行比较，可以发现，图1-3的分析方法，目标和行动之间的联系是决策者的经验和感觉，很难保证决策者对行动有效性的信心；事实上很多决策者选择某一行动时本身就带着尝试的心态，因而无法保证目标和行动之间的一致性、连续性和集中性。

但在图1-4中，决策者首先确定实现目标的三个最基本同时也是最关键的路径，路径的确定奉行思维的清晰性、完整性的原则；然后根据环境和资源的评估，从这三条路径中选择并确定最优的路径，即实现目标的

战略；在战略指导下选择行动，这时，目标、战略、行动的连续性、一致性、集中性就会显著提高。同时，目标、战略和行动组合，也能明确体现公司的经济逻辑（商业模式）和有别于竞争对手的特点（差别化）。这就是战略的概念，也是战略思维的基本过程，是本书将要反复强化的分析方法。

成功的战略一定包含某些精致的细节，但决策者在进行战略思考时，必须首先思考整体轮廓或基本结构，然后再深入细节。如果决策者首先陷入某个特定的细节之中而无暇顾及整体，他有可能成为一个好的技术人员、好的工匠，但很难成为一个好的战略决策者。

再次强调一下，战略思维的几个核心概念是：目标、环境、资源、战略、行动、经济逻辑、差别化。战略对企业很重要，而决策者制定正确战略的思维过程更重要。没有正确的战略思维，很难制定正确的战略。

第2节

战略管理的过程

战略管理（strategic management）是企业制定、实施和评价使之能够达到其目标的战略的决策过程与实施艺术。所以，战略管理过程（strategic management process）包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评价。

一、战略制定

战略制定（strategy formulation）过程包括：首先识别企业原来的愿景、使命、战略及其赖以建立的基本假设是什么。有些企业没有明确陈述的目标和战略，并不意味着企业没有战略。摸着石头过河，也是一种战略。关键是识别这个战略选择的环境、资源能力的认识基础是什么。接着，通过外部环境分析识别可能的机会与威胁、评估企业的资源和能力以发现优势与劣势，进而确定新的愿景、使命、目标、战略，找到在目标指导之下的、连续的、一致的、集中的行动，以及行动的优先序和进程安排。【更多新书朋友圈免费首发，微信jrgh3w】

公司层次、战略事业单位层次、职能部门层次思考战略的内容和范围是不同的。公司层战略制定过程所要决定的主要问题包括：企业原有的业

务如何做？哪些业务要重点发展，哪些业务应维持现状，哪些业务应该放弃？要不要进入新的业务领域？进入何种业务领域？是选择直接投资还是通过兼并收购？是否进入国际市场？是否进行合并或者建立合资公司？如何防止被敌意接管？等等。而事业层次关注的是，当公司进入特定的业务领域以后，如何选择技术、营销、财务、人力资源战略，特别是将上述内容如何组合，能够创造竞争优势，超越竞争对手，实现公司层次的战略目标。

由于资源的稀缺性和机会空间的限制，战略决策者必须做出判断：在可选择的战略中，哪一种能够使公司获得最大收益？战略决策一旦做出，将使公司的资源、能力在相当长的时期内与特定的产品、市场，以及其他环境因素相联系。战略决定了企业的长期竞争优势。无论结果好坏，战略决策对企业都具有持久性的影响，它决定了企业各主要经营活动的成败。企业高级管理者要以最远大的目光展望战略制定与选择的后果，他们也有权配置实施战略所必须拥有的资源。

战略形成的过程，是系统的情报收集、理性的分析计算和缜密的推演相结合的过程。在这个过程中，决策者既要对自己诚实，又需要有超凡的洞察力和想象力，同时还能够促进沟通，弥合分歧，达成对愿景、目标和战略的一致认识。

二、战略实施

战略实施（strategy implementation）要求公司将三至五年的战略目标分解为年度目标、制定业绩评估方案和激励政策，科学配置资源，授权和激励员工采取行动，以便使既定的战略得以贯彻执行。战略实施活动包括：进行必要的战略变革、建立与战略相协调的组织结构、培育支持战略实施的企业文化、制订行动计划和预算安排、建立和使用信息系统以及选择合适的业绩评估和激励政策。

战略实施常常是战略管理过程中难度最大的阶段，它要求企业员工能够充分理解公司的愿景、使命和战略目标；遵守纪律、顾全大局，具有高尚的职业道德和献身精神，能够全方位地将已制定的战略付诸行动。战略实施的成功与否，一方面取决于执行性目标和行动计划制订的有效性，另一方面取决于管理者激励员工、协调组织运行的能力。

无论战略制定得多么美好，如未能被有效地实施，便不会有任何实际作用。最近这些年，中国企业开始重视战略的制定，为此花费很多的时

间、金钱和精力，但制定后却将其束之高阁，决策者依然按照过去的习惯决策，组织依然按照过去的惯性运行。目标是通过实施而不是通过计划实现的，技术上不够完善但得到有效实施的战略比起制定完美却停留在文字上的战略要更有意义。

三、战略评价

战略评价（strategy evaluation）是战略管理过程的最后阶段。在战略实施的过程中，管理者首先需要不断地审视外部环境与内部状况的变化，评估这些变化对公司战略可能产生的影响，以便决定是否对战略进行必要的调整，以及进行多大范围和程度的调整；其次，管理者还需要定期度量战略实施的成效，并与最初确定的目标和计划进行比较，发现偏差，及时采取纠正措施。战略评价也是一个经验和教训的总结过程。经过一段时间，战略决策者就应该对战略从制定到实施的过程进行系统评估，总结经验，汲取教训，以便为未来的战略制定和实施提供依据。

在今天这种高度动态的环境中，战略评价是非常重要的。亨利·基辛格（Henry Kissinger）曾经说过：“如果一个人能够绝对地肯定一件事情，要么他无所不知，要么他一无所知。”面对不确定的未来，没有人能够洞察一切，所以，谨慎地观察内外环境的变化，对战略实施的方法和措施进行修正是管理者的重要责任。企业的成功总是和新的挑战并存，自满的公司必然会失败。

在大型企业中，战略的制定、实施与评价活动发生在三个层次：公司层次、分公司或战略事业单位层次、职能部门层次。通过促进公司各层次管理者和员工间的相互交流与作用，战略管理有助于公司作为一个整体发挥作用。绝大多数小企业和一些大企业不设立事业部或战略事业单位，它们只分为公司层次和职能部门层次。处于这两个层次的管理者和员工也应共同参与战略管理活动。

第3节

战略管理的作用及应注意的问题

重视长远，通常不会失去眼前；但仅仅重视眼前，常常会失去长远。研究表明，投入一定的时间和资源，系统进行战略管理的企业比那些不进行战略管理的企业，盈利能力更强，更为成功，更能适应外部环境的变

化。同时，高绩效也在不断地强化这些公司的战略规划意愿和行动。这些公司可以根据更充分的信息进行决策，也可以对短期和长期后果进行更准确的评估和预测。相反，绩效较差的公司往往主要关注现有业务及其面临的困难，致力于解决内部问题，按时完成具体的业务计划。他们常常低估竞争者成长的潜力，高估自己的实力，总是习惯于将自己的不良业绩归因于运气不好，或者其他一些不可控因素，如不景气的经济形势、技术的变化或者其他公司的竞争等。

战略管理可以使企业更主动地制定或影响产业竞争的规则，引领环境变化，塑造自己的未来，使企业勇于创新而不是被动地对环境变化做出适应性反应，从而使企业更好地掌握自己的命运。

战略管理之所以能够改善企业的业绩，主要有两方面的原因：首先，它能够使企业通过采用更为系统、更为合乎逻辑和理性的方法制定更好的战略，从而增强企业对环境的适应能力，并更好地配置和使用资源。其次，战略制定过程中必须进行广泛的沟通，各层次管理人员和员工对决策过程的参与，会增强员工对战略的认同和实施战略的责任感，从而提高企业的竞争力。

当然也有一些企业不进行战略规划，原因主要有以下几个方面：有些管理者忙于应付日常事务，处理各种危机，无暇进行战略规划；有些企业高管人员过分自信，更相信自己的经验，而不是依靠正规的战略规划；过去战略制定的错误，如不切实际、不够灵活的战略导致的失败经历，也会导致管理人员惧怕战略管理；还有些企业中的既得利益者，往往通过维护旧体制而得到地位和特权，排斥任何威胁到其地位的新的战略制定。

战略管理的过程非常复杂，特别是战略决策不仅影响企业对未来的适应能力，同时也影响企业内部利益关系的格局。战略决策可能将企业带到一个未知的全新领域，或者将企业引上一条新的征途，并提供一个解决问题的基本框架。意识到战略制定过程中可能出现的错误，对于成功的战略制定是十分重要的。常见的错误及问题如下：

首先，战略制定有时会成为企业权力斗争和政治斗争的工具。广东东莞有一家企业，公司的三个大股东在公司发展过程中积累了大量的利益和情感冲突，对公司未来发展也存在重大分歧，没有哪一个股东能够有效地控制局面。每次制定战略的时候，都是股东间政治斗争白热化的时候。每个股东都竭力通过影响战略的制定来贯彻自己的意图，把战略作

为争夺决策权与资源控制权的一个工具。这时战略制定人员夹在政治冲突的缝隙中，或者成为某些小集团的代言人；或者折中妥协，摇摆不定；或者坚持自己的判断，但最后常常被各方所抛弃。

其次，有些企业将战略视为少数精英的事情，战略制定仅在极有限的范围内进行，未能让对企业发展有重要影响的关键利益相关者参与；战略制定与实施相分离，而战略本身曲高和寡，制定后的沟通宣传效果不佳，战略目标和方向无法得到实施人员的理解，员工依旧我行我素。

再次，有些企业决策者虽然意识到战略的重要性，并投入很大力量制定了清晰的战略，但决策者依然不能改变在八九十年代形成的直觉型、经验型的决策方式和管理习惯，很快就将苦心制定的战略忘在脑后，束之高阁。他们依然凭借直觉和习惯行事，经常做出与正式战略相矛盾的即兴决定，干扰了战略的实施。

最后，把战略制定视为一个一劳永逸的工作，战略制定过于详尽和正规，执行过程中没有任何弹性，抑制了组织的灵活性和创造性；另外，战略实施过程中，没有把依据战略确定的目标和计划作为衡量绩效和制定激励政策的标准。

第4节

战略决策者的素质

在严密而又深刻制度化的大型组织中的决策者，一定会比其他决策者更加深切地认识到：他行动于一个目的与手段、权力与责任相互关联的网络之中。严格苛刻的制度压力、难以驾驭的外部环境、资源的数量和运用方面的约束和限制，不允许存在乌托邦式的幻想。

决策者不能仅仅凭借一个富有煽动性和想象力的口号，就能振臂一呼，应者云集。他必须能够识别和理解组织成员的需求，清楚地描绘出达到目标的关键路径，需要的资源、能力以及可能遇到的风险；另一方面，他还必须学会避开使他的理想和角色降低的种种压力，避免成为某些既得利益者狭隘的短期利益的代言人，避免陷入被现行的制度要求所束缚而无所作为的平庸状态之中。优秀的战略决策者应该具备以下素质：

首先是前瞻意识与洞察能力。战略决策者应该具备出色的直觉、远见和

悟性，能够从极其平常的组织和环境变化中抽取重要的战略信息，能够洞察未来，“见一叶而知天下秋”，能够从细微的环境变化中感知到可能的机遇或威胁。在高技术领域，出色的直觉、远见和悟性，常常是以雄厚的专业知识和技能为基础的。

其次，战略决策者应该具备合适的风险意识与很强的决断能力。战略决策者能够审慎地识别风险，善于规避风险，并敢于承担必要的风险。风险可以分散，但很难消除。善于改变风险，规避风险，增加成功的可能性，减少出问题的可能性，以及问题出现后的负面影响，最终仍是决策者的责任。真正的企业家并不是风险的追逐者，而是希望捕获所有回报而将风险留给别人的人。这就要求决策者能够耐心、执著、勇敢和果断。

再次，领导意识和驾驭能力：战略决策者要有很强的使命感、责任感和权力愿望；有卓越的沟通能力和协调能力，能够激发下属的成就愿望，善于适应变化，能够掌控局面，有强烈的不断追求成功的愿望。

最后，道德力量与感召能力：战略决策者需要有优秀的品德、修养和激情，能够把自己的全部身心和热情投入到事业之中，能够提升下属的道德层次；同时言而有信，言出必诺，让下属认识到自己是一个说到做到的人。

前瞻意识和洞察能力，决定一个人能否发现机会；风险意识和决断能力，决定一个人能否把握机会；领导意识和驾驭能力，决定一个人能否利用好机会。要成就一番事业，三者缺一不可。而道德力量和感召能力，则决定事业的层次、影响参与这项事业的人的道德境界，进而影响事业的规模和生命力。

管理者的道德力量和感召能力的重要性，取决于以下两个因素。首先是你想做多大的事业、多长远的事业。如果你不想做长远的、伟大的事业，道德力量从利益的角度看意义并不是非常大。那些摆地摊的人，多数都是骗一把就跑，但他们马马虎虎有一碗粥喝。但是，如果在马路边投资几万块钱，做一个固定摊位，销售一些产品，马上就会发现，道德力量一下子比摆地摊重要多了。试想一下，如果投资几个亿做一家公司呢？随着中国经济环境的日趋规范，非道德行为给企业带来的风险是巨大的。企业家越希望做伟大的、长远的事业，道德因素越重要。企业家在创业和企业发展阶段，就需要关注道德问题，而不是在创业和发展阶段急功近利，事业做大以后再讲道德。事业做大以后再关注道德因素，

常常来不及了。企业小的时候，名不见经传，即便有些非道德行为，也不太引人注目。但当企业做大以后，会有人去翻企业的旧账。财富排行榜上的企业家时有落马，与某些企业家的道德因素具有密切的关系。

其次，几乎所有的管理者都有一个共同的愿望，就是希望自己的下属有优秀的道德素养和品质。而下属的道德素养和品质则与管理者有着密切的关系。我们不是向那些向我们布道和说教的人学道德的，而是向那些我们尊重的人，或者能够影响我们行为的人学道德的。在企业中，能够影响下属行为或者下属尊重的人，就是管理者自己。所以，管理者希望自己的下属有什么样的道德素养和品质，必须首先看自己的道德素养和品质如何。这是管理者永远不可回避、不可推卸的责任。

事实上，很多企业早已认识到，有一个道德素养非常高的员工队伍，形成非常好的企业文化，对企业长远发展的重要意义，因此高度重视企业文化建设。但是，他们是怎样进行企业文化建设的呢？比较常见的做法，是聘请咨询人员或者由组织内部的人员，将公司老板倡导的理念和准则加以提炼和总结，形成企业的核心理念和准则，然后在企业内部通过各种场合进行宣传、灌输。在企业举行的各种会议上，全体与会人员要站起来共同朗诵甚至歌唱企业的核心理念和行为准则。

这种形式化的过程对企业文化建设是必要的，也是重要的。特别是在员工素质较低的初级服务业、制造业，企业需要的是强有力的执行，统一的步调和意志，宣传、灌输、仪式的确有很高的必要性和价值。但在创新能力、适应变化的能力要求比较高的产业，或者员工素质比较高的产业，员工不是听高管人员说（布道和说教）什么来识别企业真正信奉的是什麼，而是通过观察高管人员的“行为”来识别企业真正信奉的是什麼。如果高管人员宣传的、布道的与他们的行为是一致的，那么这些形式化的东西对文化的形成就会起到积极的强化作用；但是，如果高管人员宣传的、布道的与他们的行为是不一致的，那么，这些形式化的东西对员工来说，只能是一种讽刺，甚至会给员工带来屈辱感：我是为了保住这个饭碗，才和大家一起朗诵、歌唱，这些不是我发自内心信奉的东西。从长远看，行为、内容、形式的一致，是形成一个好的企业文化的关键。

事实上，战略很少能够做到彻底的深思熟虑，全面周详，但真正成功的战略也很少是灵机一动的结果。理想的战略制定，其轮廓和关键路径应该是深思熟虑、周详可靠的，而行动细节则允许出现意外和调整。意外的战略不一定是坏的；深思熟虑的战略未必是好的。有效的战略是把两

种特性结合起来，结合的途径是要充分考虑周围的环境条件，特别是增强预见能力和对突发事件的应变能力。

总之，战略是企业特定的环境中确定的长远目标与达成这些目标的关键路径的独特组合。战略是企业长远的全局性目标服务的，战略确定的依据是企业所处的环境和拥有的资源；而战略的重点在于目标指导下行动的一致性、集中性和连续性。

找到目标指导下的连续的、一致的、集中的行动的战略思维过程的基本要素是：目标确定以后，识别达到目标有哪些最基本的路径和选择；然后根据所处的环境和拥有的资源来评估，在这些基本的路径和选择中，哪一个是最优的；这个最优的路径与目标的组合，就是战略；最后在战略的指导下确定行动方案。

战略管理包括战略制定、战略实施和战略评价三个基本过程。战略管理的核心目的，是在客户可以识别并且认同的领域，创造超越竞争对手的优势。作为公司的战略决策者，应该具有前瞻意识和洞察能力、风险意识和决断能力、领导意识和驾驭能力、道德力量和感召能力。

参考文献

1. Mintzberg, H. , "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review* , 1994, January-February, 107—114.
2. Porter, M. E., "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* , 1996, November-December, no. 6.
3. Donald Hambrick, James Fredrickson, 《你确定你有战略吗？》，《北大商业评论》，2008年4月。
4. 艾尔弗雷德·D. 钱德勒，《战略与结构》，云南人民出版社，2002。

第 2 章

战略思维：理性分析与商业直觉的平衡

仅靠经验和直觉进行战略决策，管理者很难面对复杂的、动态的环境的挑战。要突破现象性的认识，必须超越习惯性的思维。

决策者的智慧和理性体现在：有胸襟和气度容忍暂时无法改变的事情，有勇气和谋略改变那些能够改变的事情。从战略思维的角度说，是你能够从决定一件事情成败的众多关键变量中，准确地识别哪些变量是可控变量，哪些是不可控变量，有勇气和智慧利用和控制可控变量来达成自己的目标；能够根据不可控变量来识别风险的来源，设计规避风险的措施和办法，或者容忍和面对它们。

管理者对组织问题的反应方式，是由其对问题的感知水平决定的；而对问题的感知水平，又是由其思维模式决定的。经验决策与直觉决策基本上停留在事件、模式感知和反应性、适应性行动水平上。超越经验与直觉进行决策的关键，是形成系统结构感知能力。

决策者需要智慧和理性。决策者的理性体现在，有胸襟和气度容忍暂时无法改变的事情，有勇气和谋略改变那些能够改变的事情；其智慧则在于能够对什么需要容忍、什么能够改变做出准确的区分。从战略思维的角度说，是能够从决定目标成败的众多关键变量中，准确地识别哪些变量是可控变量，哪些是不可控变量，有勇气和智慧利用和控制可控变量来设计实现目标的计划；能够根据不可控变量来识别风险的来源，并设计规避风险的措施和办法，或者用博大的胸襟和气度来暂时容忍和面对它们。

将思维过程结构化，是进行系统思维训练的前提（Dunbar，2000）。本章的内容，是在吸收系统思维（system thinking）研究成果的基础上，对自己在工商管理教育过程中进行战略思维训练获得的经验和教训的总结。目的不是描述竞争战略的制定过程，而是重点阐述战略思维的基本过程和关键要素，以便能够对管理者思考战略问题有所启发。同时，本章所提供的分析方法，也将贯穿本书的各个章节，是本书的方法论部分。

第1节

战略思维的基本过程模型

长期以来，尽管学术界一直致力于研究人类信息处理过程，并总结出理

性模型（rational model）、有限能力模型（limited capacity model）、专家模型（expert model）、控制论模型（cybernetic model）等思维模型（Lord and Maher, 1989），但由于这些模型本身要么过分抽象，要么过于复杂，加之中国管理教育仍处于发展阶段，这些模型还未能有效地应用于实际工作中。现实经济生活中的多数管理者依然主要依赖于经验决策和直觉决策。

从图2-1可以看到，决策面向的是未来，经验则来自于过去。经验对决策的有效性依赖于以下两个假设之一。第一，完全静态假设。整个社会是静态的，发展极其缓慢，未来相对于过去没有什么变化，所以过去的经验可以有效地运用于未来。俗语“失败是成功之母”主要在这种环境下成立。第二，完全理性假设。虽然社会在发展和变化，但决策者清楚地知道，他来自于过去的经验是在“过去”何种“环境、任务结构、技术、管理对象”等条件下取得的；他也清楚地知道，未来相对于过去在环境、技术、任务结构、管理对象等发生了哪些变化；更重要的是，他还知道，未来相对于过去的这些变化，使他来自于过去的经验在应用于未来决策时，哪些不适用、哪些适用、哪些经过调整和修正后适用。

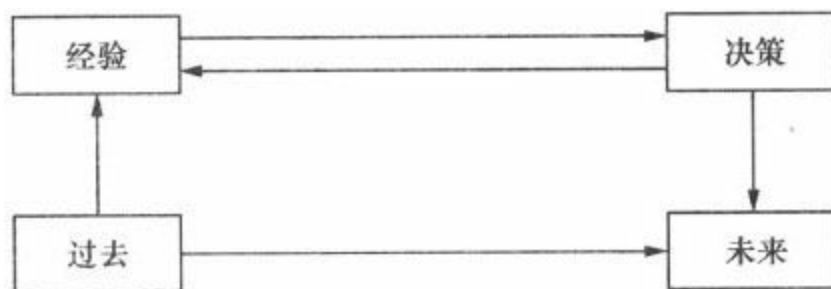


图2-1 时间、经验与决策的关系

尽管决策者增强权变的意识和开放的心态，可以在一定程度上提高对自己的经验、方法适应的环境和对象的理性认识。但从总体上看，这两个假设一个涉及外部环境，一个涉及行为主体，显然都不成立。从行为主体角度看，人的有限理性经西蒙（Simen, 1957）等人的工作之后，已成为不争的事实。从环境角度看，我们这个时代面临两方面的重大挑战：一是社会系统的动态复杂性（dynamic complexity）。（Sterman, 2000）将社会动态复杂性的原因总结为：（1）变化的加速性；（2）社会系统构成的增加，各构成部分相互作用的增加，以及相互作用效果的时间滞后性；（3）系统策略选择的路径依赖性、适应性、自组织性，以及策略效果之间的可抵消性或替换性等。二是有限信息（limited information）。虽然知识的爆炸和互联网技术的发展使得我们可以获得

大量的信息，但对决策有价值的信息却必须付出大量的时间和成本才可能得到。

显然，仅靠经验决策和直觉决策，管理者很难面对复杂动态环境的挑战。要突破现象性的认识，必须超越习惯性的思维。管理者必须尽可能改进自己的思维方式，提升自己的分析能力，以便更有效地利用有限的信息，提高决策的正确性。

战略思维从对问题的感知与识别开始，通过确定分析广度、深度和时间范围，构建基本分析框架或模型；进而演绎与推断关键变量及其关系的变化趋势，模拟决策实施的前景；在对模型与推断进行检验之后，确定并实施战略。我们将这一过程概括在图2-2中。

下面，我们就按照图2-2的框架和顺序，展开本章的内容。【更多新书朋友圈免费首发，微信jrgh3w】

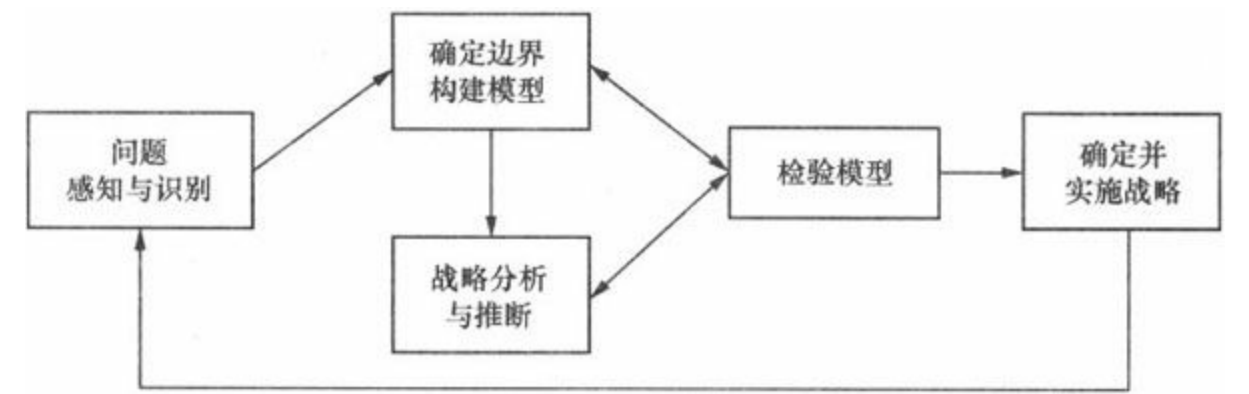


图2-2 战略思维的基本过程

第2节

问题的识别与感知水平

管理者对组织中的现象或问题的感知水平，决定其对问题的反应方式（Linda，1999）。管理者对组织中的现象或问题的感知与反应，可以分为三个层次。

（1）事件（events）感知——反应性行动（reactive action）：所谓事件感知，就是把在组织中遇到的问题视为孤立的偶然发生的现象。事件感

知一般导致反应性行动——针对症状，直接采取纠正措施，以便消除症状。

（2）模式（patterns）感知——适应性行动（adaptive actions）：模式感知是指注意到这一现象与以往发生的或将要发生的现象之间的关联或联系，判断未来趋势。模式感知通常导致适应性行动，即根据事件之间的联系，为即将发生的类似现象做好准备，而不是改变模式。

（3）系统结构（systemic structure）感知——创造性活动（creative actions）：不仅认识到该事件本身、该事件与以往发生的事件之间的关联，而且从更广泛的范围内搜寻导致这些事件产生的根源，识别出驱动这些事件的关键驱动变量及其相互关系，在预测到其他相关行为主体的反应后采取相应行动。系统结构感知导致创造性活动——即根据问题的真正原因采取行动，消除问题的内在根源，使事件或模式得到改变。

比如你因失眠去见医生。医生对你及你的失眠的感知水平和反应方式大致有三种。第一种，听你叙述病情后，立即给你开一些他认为合适的安眠药——事件感知，反应性行动；第二种，询问你的失眠史以及以前吃过的药物，确定药物的相对疗效后再开药——模式感知，适应性行动；第三种，不仅询问你的失眠史，而且检查身体有无其他症状，了解生活与工作是否顺利、最近是否有什么事让你过度兴奋或沮丧，判断失眠的真正原因，然后决定治疗手段——系统结构感知，创造性行动。

在第1章第1节讨论的快餐店经理如何实现销售收入增长18%的目标的案例中，目标确定以后，直接提出达到目标的方案或措施，根据经验或感觉，从列出的措施中做出选择，基本上属于事件感知——反应性行动和模式感知——适应性行动；而列出实现目标的关键路径或战略以后，根据环境和资源确定战略，在战略指导下选择行动，这种思维方式基本属于系统结构感知——创造性行动。

管理学教科书（如斯蒂芬·P. 罗宾斯，1998）一般将“问题”定义为目标与现实水平之间的偏差。发现偏差后，采取纠正措施，便是问题解决的过程。图2-3是对这一过程的简单概括。

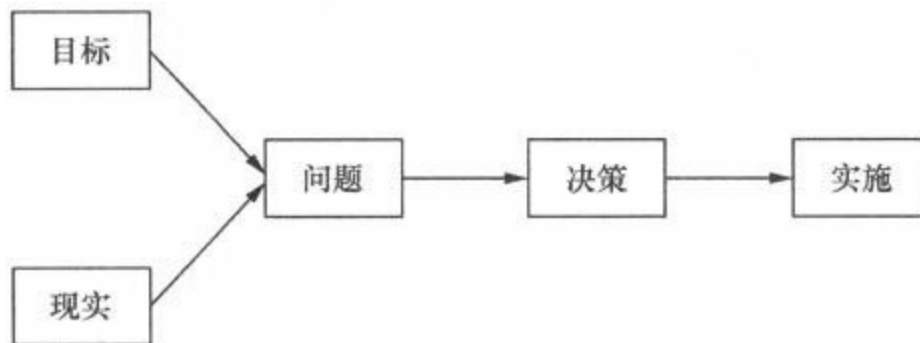


图2-3 解决问题的过程

比如，公司计划第一季度的销售额为1亿元，但仅实现8000万，这2000万的偏差便是“问题”。经过调查发现，产品价格较竞争对手高是问题产生的关键，于是决定降低价格。这种识别与解决问题的过程，基本属于事件感知和反应性行动。这种行动可以暂时消除症状，但不可能根本解决问题，甚至对长远发展产生负面影响。因为这种行动极有可能引起竞争对手的对抗行动，从而导致价格战。只有提升对问题的感知水平，对偏差的原因作系统考察，制订可供选择的方案，并评估竞争对手对每一方案的可能反应，在此基础上进一步权衡利弊，才有可能找到创造性的方案。

管理者对组织问题的反应方式，是由其对问题的感知水平决定的；而其对问题的感知水平，又是由其思维模式（mental model）决定的（Osborne; Stubbart and Ramaprasad, 2001）。经验决策与直觉决策基本上停留在事件、模式感知和反应性、适应性行动水平上。超越经验与直觉决策的关键，是形成系统结构感知能力。要做到这一点，首先必须界定问题边界，构建分析模型。

第3节

确定问题边界与构建分析模型

管理者要提升自己对问题的感知水平，需要界定问题的边界，并构建分析模型。界定问题的边界是指确定问题分析的广度和深度（参见图2-4）。

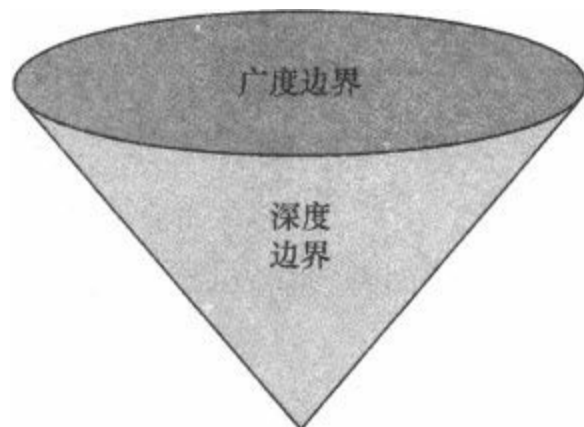


图2-4 问题范围的两个维度：广度与深度

一、界定分析的广度边界

分析广度是指分析范围有多宽（包含多少变量）、时间跨度有多大。管理者习惯地认为，分析范围越宽越好，纵向时间跨度越大越好，但事实并非如此。分析范围太宽，除了增加信息收集与分析的成本、降低分析效率以外，更重要的是，分析范围越宽，包含的变量就越多；时间跨度越大，需要的信息也就越多，这会使分析模型变得非常复杂。当信息的数量超过了决策者在给定时间内处理这些信息的能力时，就会导致信息之间的相互干扰，难以把握问题的实质，降低战略思维的可靠性。

确定分析问题的广度，需要区分三个基本概念：基本变量、关键变量与可控变量。

（一）基本变量

基本变量是驱动、影响、控制某一问题产生、演化的所有可能的基本因素。确定基本变量需注意两点。

第一，保证分析起点层次与分析目标的一致性。分析起点层次取决于分析目标与任务：影响特定目标实现或者决定拟分析的问题成败的关键是什么？我们是在产业水平上进行分析，还是在企业水平或者项目水平上进行分析？识别基本变量时，思维要保持与起点层次一致的高度，而不是陷入细节。比如你乘飞机从万米高空向下俯瞰，能够把下面的景物分为云彩、山峦、平原、河流、道路、城镇或村落，已经可以了。战略思维的忌讳之一，是一下子深入到某一个细节而忘记全局和整体。

第二，保证思维的清晰性。思维的清晰性是每个进入麦肯锡公司的咨询人员必须接受的一种训练（Rasiel, 1999）。清晰性包含两个含义：首先不要把不同层面的问题放到同一个层面来考察。比如在上例中，不能把高速公路、乡村公路、铁路，与山峦、河流、道路等并列在一起。这些现象处于不同层面，不能并列在同一层面上。其次要保证基本变量相互独立，而不是纠缠不清。比如，铱星公司破产以后，许多人（如 Nelson, 1999）认为破产的关键原因在于“市场定位错误，导致用户量太少”、“技术定位错误，导致价格过高”等。这些解释貌似合理，但经不起推敲，价格过高和用户量太少，并不是相互独立的变量，因为价格 = （固定成本 + 可变成本 + 利润） / 用户量。忽视价格与用户量之间的相互作用关系，把它们作为独立的驱动要素去解释一个事件，势必造成混淆，无法发现真正的原因。保证变量之间相互独立的方法之一是，当找到一个基本变量时，马上要反问自己：这个变量是一个独立的变量吗？它的变化是由什么变量影响或决定的？这个新的影响或决定因素又是什么因素影响或决定的？不断追问，有助于澄清变量之间的关系。

（二）关键变量

确定基本变量以后，分析人员需要从基本变量中识别出哪些变量是关键变量，以便将注意力集中于主要矛盾上。一个变量是否是关键变量，取决于该变量对事件演化或者目标实现的制约程度。确定关键变量的方法，是问自己：如果这个变量不存在，或者情况恰好相反，那么，事情的结果或目标的实现会变化吗？会有多大程度的变化？会向哪个方向变化？比如，铱星公司破产时，有人（比如 Kelleher, 2000）总结的原因还有：财务结构不合理，短期债务多，长期债务少；管理水平低，服务质量差，早期服务不良等。找到这两个变量以后，分析人员不能到此为止，还需要进一步从相反的方向提出问题：如果铱星公司财务结构合理，能够避免破产的命运吗？如果公司管理水平较高，能够从根本上防止破产的发生吗？通过提问及进一步分析可以发现，虽然财务结构、管理问题，是造成铱星公司破产的基本变量，但不属于关键变量。因为财务结构合理，管理水平提升，可以延缓破产的时间，但不能避免破产的根本命运。

非关键变量之间或者非关键变量与关键变量之间，如果不存在谐振效应——同时发生或者相互激发，使其影响或作用瞬间放大，那么，它们就不是决策者要关注的主要问题。决策者需要将注意力集中于关键变量上，以便解决主要矛盾。

（三）可控变量

识别出关键变量以后，决策者再进一步将关键变量分为可控变量、不可控变量和半可控变量。可控变量是决策者可以驱动、控制的变量，不可控变量则相反，半可控变量居于二者之间。一个变量是否可控，与公司拥有的资源 / 能力有关，也与由环境因素决定的变量本身的性质有关。基本变量、关键变量、可控变量之间的逻辑关系概括在图2-5中。

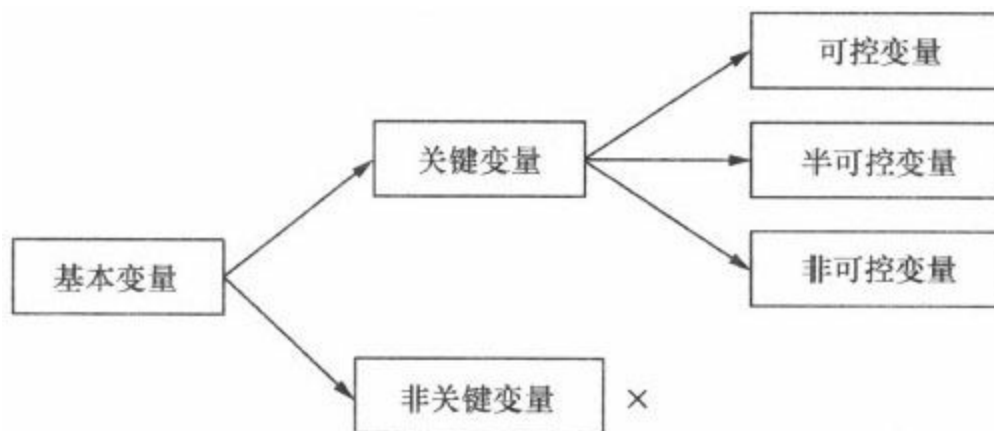


图2-5 基本变量、关键变量、可控变量之间的逻辑关系

战略思维过程的要点是：第一，识别基本变量。第二，将基本变量区分为关键变量与非关键变量。一个基本变量是否是关键变量，取决于该变量对拟分析的问题的制约和影响程度。如果该变量条件基本具备或者不是制约拟分析问题（如利润目标的实现）的关键制约因素，就是非关键变量。对非关键变量在决策时可以不给予特别重视，但在行动时必须关注其变化趋势。第三，进一步将关键变量区分为可控变量、半可控变量、非可控变量。战略决策与行动的核心，一方面是通过对于不可控关键变量的适应与因势利导，顺应大势，规避风险；另一方面是通过调节、操控或改变可控关键变量，制订行动计划，创造竞争优势。

（四）分析的时间范围

分析的时间跨度包括向前与向后两个方面。向后追溯到可以清晰地显示问题产生的过程，准确地描述问题的症状即可；向前则需要延伸到决策可能的滞后效应和间接效应表现出来为止。多数管理者忽略了决策及其影响之间在时间与空间上的差异性，认为这种因果关系是直接的、短期的，战略分析的时间范围太窄，不足以把握战略决策的滞后效应。这是战略分析效果不佳的一个重要原因。

同样的问题，在不同的时间范围内考察，可能得到完全不同的判断。比如企业新任经理大量削减技术创新投入，强化产品促销，如果从短期考察（1—3年），得到的结论一般是肯定性的，但如果从更长远（比如5—8年）的角度看，结论则可能相反。所以，战略决策分析的时间范围必须延伸到决策可能的滞后效应和间接效应表现出来为止。

二、界定分析的深度边界

分析不断深入的过程，是对基本变量不断分解、深入细节，判断其性质与相互作用关系，及其对战略目标的影响的过程。分析的深度取决于三个要素：分析目标、分析起点层次和分析精度要求。给定分析目标与任务，分析起点层次越高，精度要求越高，那么，分析的深度要求就越高。相反，分析层次低，精度要求低，分析深度要求则低。一般情况下，如果分析深度达到依据现有知识和信息，能够对每个变量做出清晰判断，就可以了。当然，实际的分析深度与分析人员在相关领域的知识与能力有密切的关系。

三、广度边界与深度边界的关系

分析问题由广度到深度的过程可以通过一个例子来说明。比如，在美术馆欣赏一幅油画。首先，你需要选定一个距离适度的起点位置。什么距离才“适度”，与你的视力（观察者自身因素）、油画的大小（分析对象）、灯光（环境）等有关。距离太远，只能感知到油画朦胧的轮廓；距离太近，只能看到油彩的斑点。都不能从整体上欣赏油画的美。站在这个适度的位置，你在欣赏时会关注一些基本方面（基本变量及其关键变量），如结构、比例、光与影、色彩等，以及这些基本变量之间的关系与效果，如和谐、对比、非对称之类。（这些变量与效果之间的关系，即模型。）你甚至会估价，如果对比例或色彩做某种调整，效果会有什么变化（推断）。第二，对油画有了整体把握以后，你开始向前移动，关注油画的一些重要局部的处理特色；如果你有丰富的专业知识，你还会再向前移动，甚至站到油画前面，观察具体细节的技术处理方法或技巧。第三，对细节有了更多的了解与认识之后，你可能还会再退到远处，重新审视这幅油画，对最初的印象进行修正。这个过程是对推断进行检验与修正的过程。

简言之，分析的起点位置，决定分析的宽度；而向前移动的距离，则决定分析的深度。

第4节

构建分析模型、战略推断及检验

一、构建分析模型

所谓模型，是对拟分析问题的内在逻辑关系或运作规律的基本假设（Checklan, 1999）。模型可以是一个简单的假设，如价格下降会导致需求上升；也可能是一组反映驱动变量之间相互关系，以及驱动变量与问题产生、演化之间关系的方程或图形。构建模型需要特别注意以下两点。

第一，模型重在表达因果关系（causal relationship）而非相关关系（correlative relationship）。观察到的相关并不必然意味着变量之间存在因果关系。如地震前动物常会惊恐不安，上蹿下跳，但所有动物同时蹦跳，也不会构成地震的原因。相关关系仅反映系统过去的行为，而不代表系统的结构（Sternan, 2000, p. 141）。将相关包括在模型内部，当环境变化时，以往可靠的相关可能会不复存在，甚至会导致完全错误的推断和决策。

第二，构建模型的目的是为了解决特定问题，而不是模拟整个系统。在模型分析的起点，思维一定要清晰和完整，一定要找到最基本的影响因素，并穷尽所有可能。但随着分析的深入，找到关键的变量就可以了，其他非关键影响因素可以归并到一起，用“其他”来代表。这个“其他”还起一个非常重要的作用——时刻提醒我们：真正的创意来自于第一线的企业家；按照常规的行为模式进行战略推断，遇到不按常规出牌的情况时，模型就可能出现误差。

分析模型的构建，取决于对经济变量之间相互作用关系的认识。这些认识可以基于理论，也可以基于事实，更多的是已有的理论与事实的结合。模型构建完成以后，便可以进行下一阶段的工作：战略分析与推断。

二、战略分析与推断

战略分析与推断的目的在于揭示关键变量对目标的影响与作用机制，推演调整、改变某些关键变量，对系统与目标的影响程度。为此，一方面

需要将关键变量加以分解，深入细节；另一方面需要分析每一个关键变量及其相互作用关系的变化趋势，评估这些变化对最终结果的影响。战略分析与推断的关键要素在于保证思维的动态性、定量性、操作性、反馈性和完整性。【更多新书朋友圈免费首发，微信j rgh3w】

（一）思维的动态性

动态思维（dynamic thinking）是相对于静态思维而言的。所谓静态思维，是指关注于某一时刻或阶段的具体事件，而忽略其长期变化；而动态思维则是在分析时加入时间维度，关注相关事件的连续变化过程，重视驱动变量及其相互关系如何随着时间的变化而变化。培养动态思维能力的简单方法，是经常在二维空间中勾画行为—时间图形。如拿出一张公司年报，勾画主要变量，如利润、销售额、价格等随时间变化的情形，如图2-6所示。

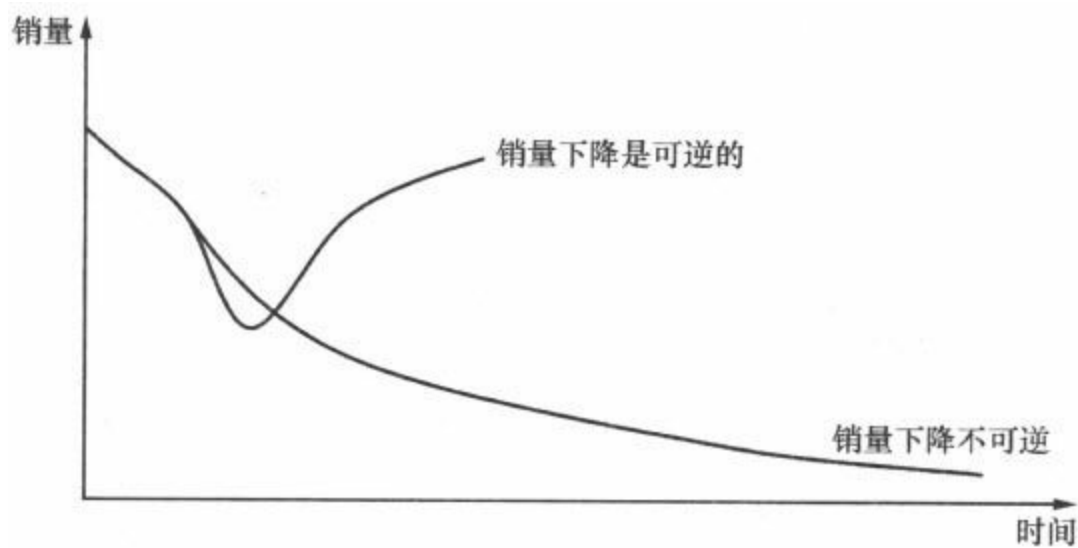


图2-6 思维的动态性：销量下降是可逆还是不可逆

在推断一个变量随时间而变化的过程中，特别需要关注的是，一个变量，比如公司核心产品的销量，由于受到竞争或替代因素的影响出现下降，这个下降的过程是可逆的还是不可逆的？判断的结论不同，企业的决策可能存在根本的不同：如果是可逆的，企业需要考虑的是如何度过短暂的艰苦岁月；如果是不可逆的，企业要考虑的，可能就是如何以合理的成本退出该业务领域了。

（二）思维的定量性

思维的定量性有别于可度量性。二者虽然都包含数字，但含义不同。科学界假设，定量的前提在于能够进行精确的度量，能够持续获得精确的定量化的数据。如果不能获得精确的数据，则难以做定量研究。事实上，很多变量，如激励、情绪、态度等“软变量”很难精确度量，甚至一些“硬变量”，如技术、设备的先进性等，因为快速的变化、信息的不完全、延迟等，也很难精确度量。

战略分析的关键在于明确情境，把握方向，不必谋求精确度量，给出有一定误差的相对判断即可。如组织承诺，绝对忠诚——100，绝对不忠诚——0；设备，绝对先进——100，绝对落后——0。对于绝对量，选定合适的数量级，如百万或亿，在某个数量级上做出判断即可。对于事件，则可以给出概率。

（三）思维的操作性

如果说变量识别阶段的分析重点在于找到问题的关键变量与可控变量，回答“是什么”（what）的问题，那么，操作性思维则在于回答“如何做”（how）的问题。这个变量是“如何”发挥作用的？如何做才能产生这个结果？模型虽然能够表达出“变量y是变量X的函数”，但并不能够说明该变量如何导致这一结果。比如，可以建立一个计量模型，说明商品房建筑面积是人均GNP、利息率、商品房价格等变量的函数，但并不能够说明如何才能增加商品房建筑面积。思维的操作性在于揭示特定结果的产生“过程”。

（四）思维的反馈性

要确定变量之间的关系及其演化趋势，必须采取闭环思维，注重思维的反馈性。反馈是系统思维的核心概念。这里的反馈概念与日常使用的反馈概念意义有所不同。日常工作中有人说：“经理对我的方案给予了积极的反馈”，表示肯定。但在系统思维中，正反馈（positive feedback）并不意味着赞同，仅代表两个变量之间是自我强化的关系。负反馈（negative feedback）并不意味着批评或否定，只意味着两个变量之间构成自我修正的关系。

古老的论题：“先有鸡还是先有蛋”，典型地反映了线性的、静态的思维方式：



如果采用闭环思维，将会是图2-7这种形式：

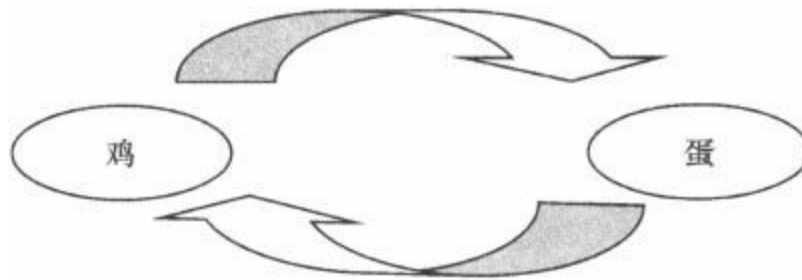


图2-7 先有鸡，还是先有蛋？

这是一个持续的循环因果问题：鸡生蛋，蛋生更多的鸡，更多的鸡生更多的蛋……一个典型的自我强化（self-reinforcing）循环关系。鸡和蛋哪个在先，从动态与操作的角度看，并不重要，重要的是如何解决问题。如统计研究表明，小孩的体重与其看电视的小时数明显正相关。从较长时段看，小孩每日看电视时间越长，体重越重。但在分析因果关系时，研究人员感到困惑：是看电视导致低活动量，加之在看电视时吃高脂肪含量的食物，因而导致身体发胖，还是因为身体过胖，而宁愿选择经常看电视的生活方式呢？从动态的、操作的角度看问题，不管孩子们看电视的习惯如何，我们要关注的是：怎样才能减轻过胖孩子的体重？这个问题与孰先孰后没有任何关系。

三、模型与推断的检验

构建模型与战略推断的目的是为了解决问题，而不是通过模型表达现实世界，所以，模型检验的重点不是考察模型模拟的行为与实际行为之间的一致性，不是证明模型与推断是否“真实”或“准确”。从某种程度上讲，所有的模型都是错误的，因为模型是基于解决问题之目标而对现实加以抽象，而不是精确地反映了现实。

因此，检验模型与推断的关键不是检验拟合优度 R^2 有多高，或者参数在统计上是否显著，而是考察模型是否有助于做出正确的决策。也就是说，模型与推断检验的主要目的不是检验模型是否“正确”，而是是否“有用”。

考察一个模型是否“有用”，需要关注以下几个方面：模型是否涵盖了所有关键变量；每个变量的意义是否与现实世界一致；模型是否正确地表达了变量之间的相互作用关系；模型结构在不确定性条件下的敏感性如何；什么因素会影响我们对模型有用性的信心；模型所赖以建立的基本假设的可靠性如何；原来假设不变的变量如果发生了变化，模型的结构和推断结果会发生多大的变化等。

第5节

一个结构化的决策分析实例

下面这个案例是一个企业的实际投资决策的案例。由于没有征得企业的同意，所以，我们隐去企业的真实名称。这个案例，我从2000年开始在教学过程中使用，很多同学都参与了这个案例的讨论，我们当时对未来的结果进行推断。现在看来，事情的发展证实了我们最初的推断。

案例内容

20世纪80年代初期，一批大学毕业生来到湖南的一家军工企业工作。他们专业基础扎实，工作认真勤奋，经过七八年的时间，陆续成为公司的骨干管理人员。在有关领导的支持下，他们在企业内发动了一场改革。因为国有企业极其复杂的利益关系，他们的改革遇到了巨大的挑战，其中的6位离开这家国企，在湖南某县共同创办了一家企业，生产建筑机械和零配件，其中公司最成功的一个产品，就是建筑用的水泥泵。20世纪90年代以前，中国建筑行业的高层建筑建设过程中用的水泥，都是采用吊车用箱体吊装到高层的，速度缓慢，效率较低。公司开发的这个产品，使得水泥可以在车间里生产，用水泥罐车运到建筑工地，通过水泥泵车直接打到高层建筑的作业面上，大大提高了效率，受到了客户的广泛欢迎。公司也得以迅速发展。

公司发展到1996年前后，6位创办人一致感到，县城这样一个空间，已经不足以支持公司的长远发展。经过研究，决定将公司迁址到省城的经济技术开发区，以获得更大的发展空间和更多的政策、资源支持。

公司迁址以后，1998年公司老总到日本进行考察，寻求新的技术，以便为公司发展提供新的业务增长点。在日本一家公司考察时，老总发现了一项非常让他感兴趣的技术——立体停车设备。他马上意识到，立体停车设备目前国内几乎还没有企业生产，而以下因素将决定立体停车设备将有巨大的市场价值：

1. 中国国民收入 / 居民收入快速增长，未来仍将保持快速增长；
2. 国家将汽车工业作为支柱产业发展。随着汽车工业的快速发展，国产轿车价格将明显下降；
3. 随着中国加入WTO，进口轿车价格将明显下降。

收入快速增长，国产和进口汽车价格下降，所以，将有越来越多的个人和企事业单位将购买越来越多的汽车。而中国城市空间拥挤，人口众多，随着汽车的增加，停车空间将成为一个大问题。所以，立体停车设备将有广阔的市场。

老总是一个非常精明的人。他仔细观察了技术的特点和关键的技术环节，但没有立即做出购买决定。回国后，他将公司的总工程师请来，向他介绍了该技术的要点，然后询问：“我们公司是否有能力消化、吸收这项技术？”

总工又询问了一些技术细节，回答说：“立体停车设备，采用液压技术，公司原来的水泥泵也采用这个技术，吸收不是问题；机械制造能力，我们已经有了；其他技术，我们再招聘一些人员，上一些新的设备，消化这项技术没有问题。”

老总对自己公司的流动资金状况很有信心，但他还是不愿意在技术引进方面花冤枉钱。他又让下属收集进一步信息，了解其他国家，如欧洲，或者其他公司是否还有该项技术。最后，下属又从日本发现还有三家公司拥有这项技术。收集了这些信息以后，公司派总工和谈判能力较强的助手，到日本谈判，购买该技术。他们穿梭于四家公司之间，将从一个公司获得的信息用于与另一家公司的谈判，最后把价格从最初的大约相当于人民币500万元，压到80万元左右，并获得了全套技术资料。技术转让方还承诺，如果生产中存在技术问题，他们会提供为期2周的生产指导。

技术引进完成以后，公司开始招聘人员，上设备，于1999年年初生产出了第一台立体停车设备，开始进行市场推广活动。

对这样一个高管人员经常遇到的决策问题，应该怎样分析？如何选择分析的起点，确定分析的范围？如何判断影响决策成败的关键要素、项目成败的可能，以及基本的战略选择？

我们首先回顾一下该决策者决策的思维逻辑，并检验其可靠性：

- 中国国民收入、居民收入快速增长——这个判断基本成立；
- 国产和进口轿车价格将明显下降——基本成立；
- 收入增长、国产和进口汽车价格下降，所以，将有越来越多的个人和企事业单位购买越来越多的汽车——基本成立；
- 中国城市空间拥挤、人口众多，随着汽车的增加，停车空间将成为一个大问题——基本成立；
- 所以，立体停车设备将有广阔的市场。

最后这个判断成立吗？

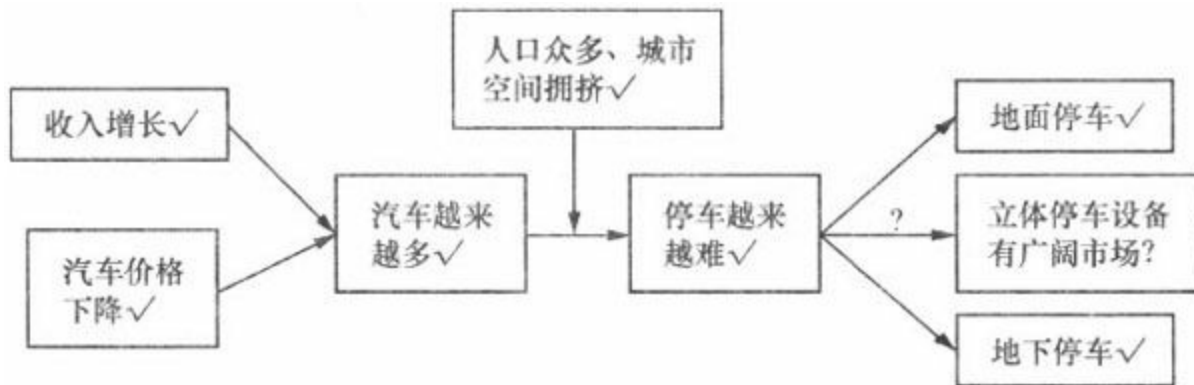


图2-8 模型与推断的检验

答案是不一定。因为停车难这个问题有多种解决方式：可以地面停车、地下停车，也可以立体停车。而立体停车的选择中，有水泥建筑式的，也有机械式的。其他的路径在当时看，基本都行得通，但机械式的立体停车，还存在较大的不确定性。

所以，“立体停车设备将有广阔的市场”，这个市场的真正含义是潜在的市场，而不是现实的市场。因此，这项决策的关键是，潜在市场能不能转化为现实的市场、能够在多大程度上转化为现实的市场、需要在市场开发方面投入多少时间、多少成本，才能将其转化为现实的市场。

潜在市场能否转化为现实的市场，分析的起点如何选择？这是在确定分析范围的时候要考虑的关键问题，它决定分析的广度边界和深度边界。

潜在市场能否转化为现实市场的关键，取决于客户。那么，立体停车设备制造商的客户是谁？他们可以分为哪些最基本的类型？关于这个问题，绝大多数人的答案在这个范围内：物业、房地产开发商、写字楼、商场、娱乐场所、停车场经营者、政府机构等。

在这个范围内罗列立体停车设备制造商的外部客户，无论列举得多么详尽、全面，思维也是不完整的。因为忽略了最重要的另一类客户，立体停车设备的使用者——开车的人、停车的人，即最终客户；而前面列出的所有的那些客户，只是立体停车设备的购买者——直接客户。

分析潜在市场能否转化为现实市场，先分析直接客户还是最终客户？有人可能觉得，应该先分析直接用户；分析最终用户，是直接用户的责任，立体停车设备制造商可以不必杞人忧天，越俎代庖。但需要注意的是，决定投资决策成败的关键，是潜在市场能否以及何时能够转化为现

实市场。如果立体停车设备制造商不能向其直接客户证明，有大量的最终用户愿意以合适的价格使用立体停车设备，那么，就不会有直接客户。所以，必须先分析最终客户。

下面，我们构建一个分析立体停车设备这一潜在市场转化为现实市场的影响因素的基本模型，如图2-9所示。

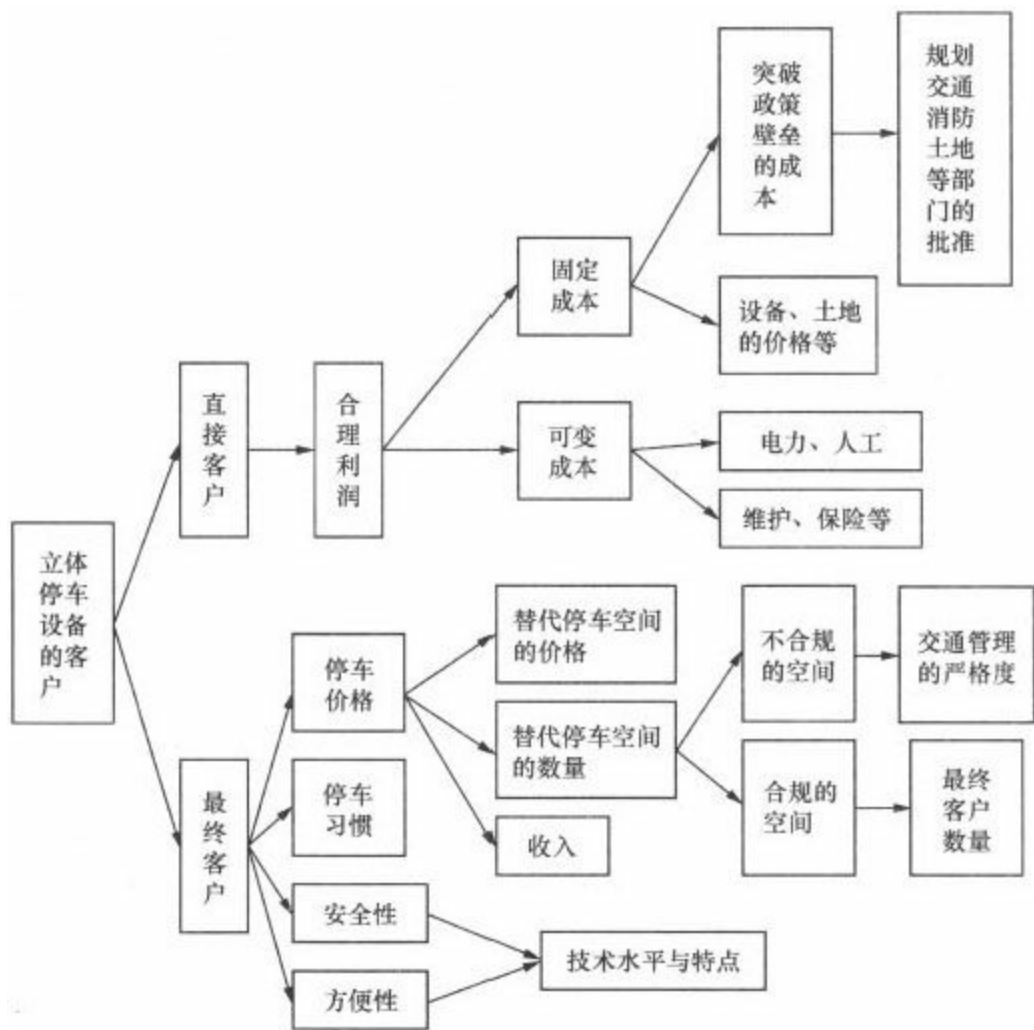


图2-9 立体停车设备潜在市场转化为现实市场的基本分析架构

在图2-9中，影响最终客户需求的因素，包括停车价格、方便性、安全性以及停车习惯。停车的方便性、安全性取决于技术和设备的特点；最终客户能够接受什么水平的停车价格，取决于最终用户的收入、替代停车空间的价格、替代停车空间的数量；而替代停车空间的数量可以分为合理合法的停车空间和违规的停车空间；合理合法的停车空间数量取决于城市的规划要求，同时它也是相对的，相对于已有的汽车存量的水

平；违规的停车空间的数量取决于交通管理的严格规范程度。

根据影响最终用户需求的因素，包括最终用户可接受的停车价格、设备的方便性、安全性与客户需求之间的距离、停车习惯等，基本上可以判断出最终用户使用立体停车设备的数量和频率，再加上最终用户可接受的价格，从而能够判断出特定区域的潜在市场的总规模。

判断最终用户使用立体停车设备的数量、频率及可接受的价格的目的是什么？是看这样的潜在市场能否给直接用户创造合理的利润。

直接用户的利润除了与潜在市场的规模有关以外，还取决于成本。直接用户的成本包括哪些？首先是突破政策壁垒的成本，运营立体停车设备，交通管理部门、土地管理部门、城市规划部门、消防部门、市容市貌管理部门等，少了一个章，恐怕都无法成功，这显然需要成本，包括时间和精力。然后是固定成本，包括土地、设备、安装等一次性投入；运营和维护成本，包括电力、人工、维护、保险等费用。

构建了图2-9以后，需要仔细审核图中变量的因果关系是否正确、变量是否相互独立，从而检验思维是否符合清晰性和完整性的要求。【更多新书朋友圈免费首发，微信j_rgh3w】

图2-9中，潜在市场转化为现实市场的最终端的影响因素（即处于模型末端的、没有再进一步分解的变量），我们称为（影响潜在市场转化为现实市场的）基本变量。识别出基本变量以后，按照这些基本变量对潜在市场转化为现实市场的制约程度或者该条件的具备程度，分为关键变量和非关键变量。显然，电力、人工、维护、保险等费用、开车人的收入，不是关键变量；而政府有关部门的审批、土地设备的价格、最终用户的数量、交通管理的严格规范程度、技术设备的特点、消费者的习惯等，是关键变量。非关键变量不是决策者关注的重点。

识别出关键变量以后，再根据立体停车设备制造商的资源和能力，以及由环境因素决定的变量本身的性质来判断，在关键变量中哪些是可控变量、半可控变量和不可控变量。显然，最终用户的数量、交通管理的严格程度，基本上是不可控变量；政府的审批、消费者的习惯，充其量是半可控变量；而技术设备方面的特点相对可控。

决定潜在市场转化为现实市场的许多关键变量为不可控变量或半可控变量，这意味着什么？潜在市场转化为现实市场的时间可能会比较长，成

本恐怕要比较高。做出这个判断以后，投资者就要考虑：这么长的时间，能不能等得起？这么高的成本，能不能投得起？如果答案是否定的，那么决策的结论也就有了。

退一步看，如果公司的资源、能力很强，也就是说，时间等得起、资源投得起，那么这个项目就一定上吗？这时投资者需要评估，公司花这么长的时间和成本，影响那些制约潜在市场转化为现实市场的基本变量，特别是那些关键变量，把这个潜在市场开发出来了以后，公司在未来的那个现实的市场中，能够占多大的份额？如果所占份额很低，那就是为他人做嫁衣了。那么，公司在未来那个现实市场中能占多大份额取决于什么？

首先取决于环境，特别是产业的进入壁垒；其次是公司的资源和能力。如果进入壁垒较高，而公司的资源能力较强，那么，每当一部分潜在市场开发为现实市场，公司就可以迅速占据。常见的产业进入壁垒来自于技术、资本需求、政府政策、先驱的品牌或锁定渠道等。但在这个案例中，显然这些因素都不是产业进入的主要限制，产业的进入壁垒并不高。

对这些因素做出判断以后，如果决策者依然被这个巨大的潜在市场所诱惑，那么他还需要考虑什么？企业应该做领先者，还是追随者？

在这个案例中，领先者并没有太大的优势，反而要承担较多的风险。如果决策者希望成为追随者，那么，他需要判断什么问题？一方面要考虑如何做好追随者，另一方面要考虑怎样让其他企业成为领先者。没有企业愿意作领先者，那么自己公司的追随战略就无法实现。如何促使其他企业成为领先者，办法比较多，这里不再赘述；而选择追随战略的关键不仅仅在于改进和完善技术，更重要的是要掌握好进入时机。

在图2-9中，有两个变量的比例关系对进入时机的把握具有决定性的作用：汽车的存量和现有的停车空间的比例。大家可以想象，当汽车存量和现有的停车空间的比例超过某一个特定的比值，原来的很多不可控、半可控的变量都会变得相对容易控制。比如，政府有关部门不愿意审批，可能也得批准；交管部门不愿意强化交通管理，但也需要严格管理；消费者不愿意改变习惯，也不得不改变。这时的潜在市场就可以更为容易、更加快速地转化为现实市场。

总之，一个关键变量是否为可控变量，取决于企业的资源、能力和所处

的环境。因为这些因素是动态的，所以，一个变量是否可控，必须站在特定的时间进行考察，它也是动态的。

前面谈到，分析起点的选择决定分析的广度和深度。下面，我们就这个案例对此进行说明。这个案例另一个可供选择的分析起点是公司投资的目标：利润，参见图2-10。

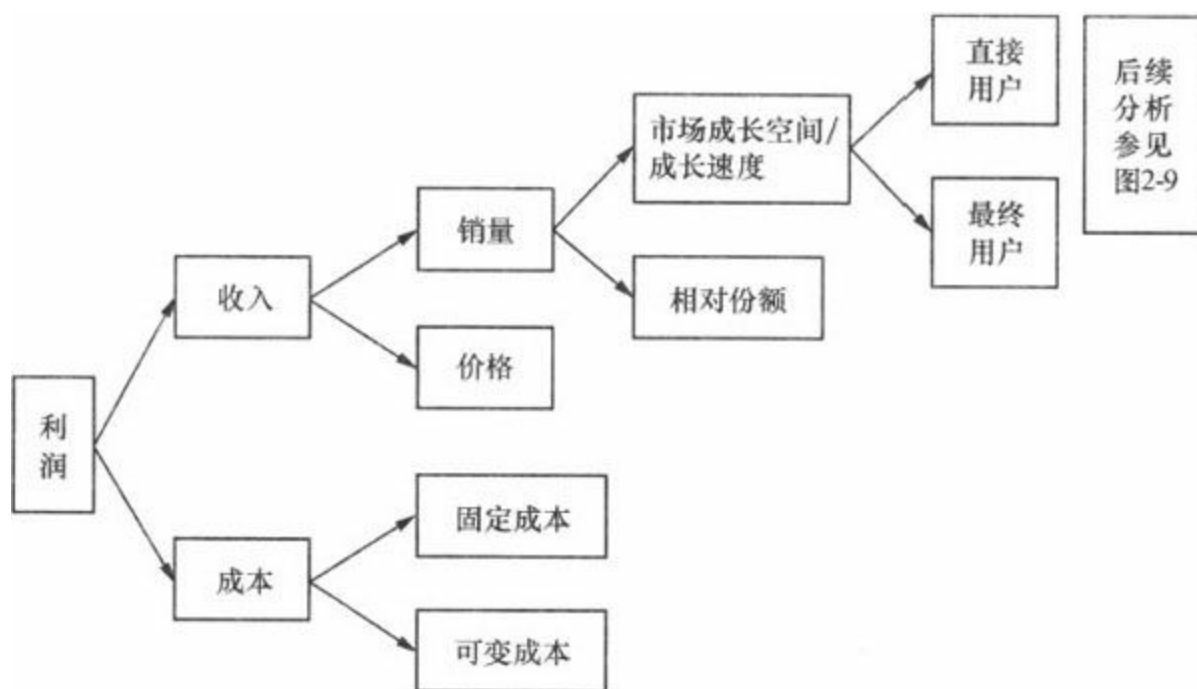


图2-10 从目标出发的分析模型

在图2-10中，利润等于销售收入减成本；收入等于销量乘以价格；给定价格，销量取决于潜在市场转化为现实市场的速度和数量，或者立体停车设备市场的成长空间和成长速度；而市场成长空间和成长速度取决于立体停车设备的直接用户和最终用户能否快速地接受这个产品。后续的分析，就可以和图2-9相衔接了。立体停车设备制造商的成本，可以分为固定成本、可变成本；固定成本、可变成本包含的内容也可以展开，这里免去这个过程。

比较图2-10和图2-9，我们可以发现，图2-10的分析广度边界和深度边界都要大得多，不仅包含了图2-9的全部，而且包括市场份额、价格、成本等的决定因素。出现这种差异的根源在于分析的起点不同。图2-10选择的起点层次要高，因而包含的基本变量就多，需要分析的范围就更宽、分析深度的要求也更高。在实际决策中，分析起点的选择取决于分

析目标与任务，特别是取决于分析人员对拟分析问题的关键在哪里的判断。

在这个案例中，由于立体停车设备市场，在进行决策分析的时点还是一个潜在的市场。如果这个潜在市场不能转化为现实的市场，那么分析公司能够占多大的市场份额、成本结构等，几乎没有什么意义。所以，合适的起点是客户而非利润目标。

另外，将图2-10和图2-9进行比较，还可以发现，图2-10由于分析的深度边界和广度边界更广，包含的基本变量更多，从而加剧了分析的复杂性，容易干扰和分散分析人员的注意力，有可能使分析人员将注意力放在成本等非关键问题上。所以，并不是分析的广度和深度边界越大越好。

本章小结

对组织中问题的感知水平，决定管理者对问题的反应方式。事件感知导致反应性行动；模式感知导致适应性行动。反应性行动只是消除了症状，但不能从根本上解决问题。模式的存在在很大程度上是反应性行动造成的，只有上升到系统结构的感知水平，才能够产生创造性行动，有效地解决问题。

系统结构感知是对问题产生的关键驱动变量及其相互作用关系的全面认识，因而能够基于系统自身运作规律，以及预测到其他相关行为主体的反应后采取创造性行动。要达到系统结构感知水平，需要构建分析模型，并在此基础上进行战略推断及检验。

成功的战略一定包含某些精致的细节，但决策者在进行战略思考的时候，必须首先思考整体轮廓或结构，然后再深入细节。如果决策者首先陷入某个细节之中而无暇顾及整体，他有可能成为一个好的技术人员，好的工匠，但很难成为一个好的战略决策者。

构建分析模型，需要界定分析的广度边界和深度边界。界定广度边界需要识别基本变量、关键变量和可控变量，并保证分析的起点层次与分析目标相一致，以及思维的清晰性；深度边界的界定则取决于分析目标、分析起点层次和分析精度的要求。

构建模型的目的在于解决问题，而不是模拟现实世界；重在表达因果关

系，而非相关关系。在模型基础上进行战略推断，是为了演绎变量相互作用的可能结果，为提出有效的解决方案奠定基础。分析与推断要努力保证思维的动态性、思维的定量性、思维的操作性、思维的反馈性。模型检验的目的与构建模型的目的—致，主要检验模型的“有用性”，而不是“精确性”。

国内外工商管理教育与培训的经验和教训表明，不能在理论上将战略思维的过程结构化，便很难设计出系统的思维训练案例，也很难一步一步地将学生从事件感知——反应性行动，模式感知——适应性行动中引导出来，使其达到系统思维——创造性行动的层次。

参考文献

1. Checkland, Peter, *System Thinking, System, Practice: includes a 30-Year Retrospective* , John Willey & Sons, 1999, p. A21.
2. Dunbar, Kevin, "How Scientists Think in the Real World: Implications for Science Education", *Journal of Applied Developmental Psychology* , Vol. 21 (1), 2000, pp. 49—58.
3. Kelleher, David, "Iridium Satellite Services to End Tomorrow", *Rusiness Weekly* , 2000, March, pp. 16—22.
4. Linda, Dohny, "Using Systems Thinking to Create Winning Solutions to Pressing Challenges", *Manage* , 1999, 19—20.
5. Bernard, Scott, "Iridium's Star-Crossed Service", *Kiplinger's Magazine* , 1999, July.
6. Rasiel, Ethan M. , *The Mckinsey Way* , McGraw-Hill, 1999, pp. 3—13.
7. Simon, H. , *Administrative Behavior: Study of Decision, Making Process in Administrative Organizations* , Second edition, Macmillan, 1957.
8. Sterman, John D. , *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for Complex World* , Irwin McGram-Hill, 2000, pp. 21—23.
9. 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 《管理学原理》, 中国人民大学出版社, 1998,

第117—138页。

10. 布鲁斯·亨德森，《战略与自然竞争》，转引自卡尔·W. 斯特恩，小乔治·斯托克，《公司战略透视：波士顿顾问公司管理新视野》，上海远东出版社，第4—10页。

第 3 章

期望与目标：战略的驱动与归宿

成功总是使为实现成功而采取的行动过时，成功也会带来新的挑战和问题，但商业社会常常以成败论英雄。人们很少去和成功争辩，更很少去和成功者做对，但在环境变化极快的今天，不能理性地对待成功可能受到严厉的惩罚。在企业成功时不审慎考虑公司的目标和战略，极有可能成功的喜悦还没有尽情享受，就被失败的痛苦所淹没。

雄心或者愿景，是企业发展的关键推动力量。未能确定令人憧憬和兴奋的目标是战略决策者怯懦的信号，而未经深思熟虑提出目标则是轻率和不负责任的表现。愿景的形成并没有一定之规，有些是决策者一定时期内高强度思考后的顿悟，有些是理性分析和审慎计算的结果，而有些则是集体智慧的结晶。无论如何，如果愿景能够为企业的发展提供方向性的指导，即便愿景的形成完全是领导者的个人化行为，也必须将其转化为集体的愿景。

管理者必须认识到，“70后”、“80后”等已经渐渐成为企业的关键支撑力量。他们多数人的脸庞没有物质高度匮乏时代留下的烙印，他们的心灵也没有那么深的对穷困的恐惧。你不可能靠仅提供合适数量的金钱，就能获得他们的耿耿忠心，就能让他们为企业冲锋陷阵。他们既现实，又浪漫。对他们多数人来说，金钱是必需的，但除此以外，你还必须让他们发自内心地感受到，他们是在为比金钱更高尚、更有价值的东西工作。愿景和使命发挥作用的基础在于人的成就需要。

企业是有其道德目的的。企业的道德水平在某种程度上是其创始人道德水平的映射，但也会随着环境和企业的发展而不断演化。在目前的商业环境中，唯利是图似乎更为现实，而遵循道德理想则显得天真烂漫。但是，在互联网时代，即使自身在道德方面劣迹斑斑、不堪入目的人，也有无数机会抨击他人的道德素养。唯利是图虽然有可能帮助企业抓住眼前，但却常常使企业失去长远。

战略是为目标服务的。本章讨论制定企业的愿景、使命、战略目标的方法和应注意的问题，并提供使命陈述的基本框架。我们也给出部分企业的实际的愿景和使命陈述，并对其进行评价。

需要特别指出的是，在实际的商业实践中，愿景和使命基本上是同时陈述的。但为了清楚起见，本章依然按照教科书的习惯模式，分别描述其

内涵以及在确定过程中要注意的问题。

第1节

愿景与战略目标

一、愿景确定：边界宽些还是窄些？

几乎所有创业者，都对自己创立公司的未来寄予美好的期望和想象。创业者和公司内部关键利益相关者对公司在可预见的未来希望成就的水平或达成的目标，经过客观审慎的论证或讨论，得到关键利益相关者的普遍认同，并以直观、形象、有吸引力的方式表达出来，便成为公司的愿景（vision）或蓝图。愿景是愿望的景象，是一种集体的认知图像和心理模式。愿景通常应该描述出如下内容：

- 公司未来的发展方向或经营业务的范围边界。
- 公司力求达到的产业地位目标。地位目标常常与经营的地域范围定位相联系，如在地区市场中的地位、国内市场中的地位，或者全球市场中的地位等。
- 公司将要满足哪些客户的需求，满足这些客户的需求将要开发或具备的能力等。

下面给出几个知名公司的愿景范例：

- 麦当劳公司的愿景：提供全球最优的快速餐饮服务。
- 华为的愿景：成为世界级的、领先的电讯设备提供商。
- 西安杨森（Xian-Janssen Pharmaceutical Ltd.）的愿景：我们志在一如既往地保持在中国制药行业的领先地位。【更多新书朋友圈免费首发，微信j rgh3w】
- 微软公司早期的愿景：让每一张办公桌、每一个家庭中的电脑，通过使用一流的软件而成为一个强有力的工具。

这些公司的愿景，基本都刻画了公司经营的业务领域、经营的地域范

围、希望达到的产业地位、满足哪些客户的需求等内容。界定企业经营的业务领域与地域范围，是愿景陈述的关键内容之一。业务边界与地域边界宽窄的不同处理方式，形成以下四种组合：

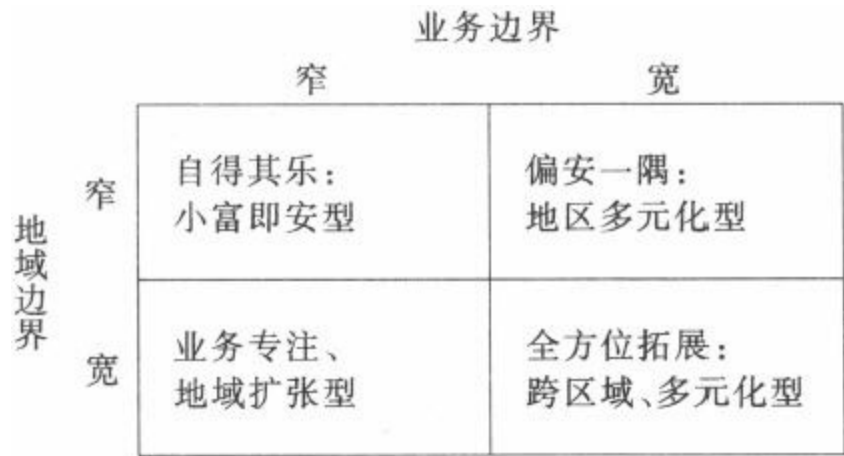


图3-1 愿景陈述中的业务边界与地域边界组合矩阵

- 组合1：业务范围和地域范围都很窄，局限于特定区域市场的特定业务，成长空间较为有限。我们可以这样理解这类企业所有者的特点：自得其乐，小富即安。
- 组合2：偏安一隅，多元化经营，在特定的地域市场中开展广泛的多元化经营，进入很多业务领域。这种选择扩大了企业成长的空间，但需要对地区市场需求有深入独到的理解，并在政府关系等区域资源方面具有独特的优势。
- 组合3：专注于某一比较狭窄的业务领域，但谋求新市场的拓展和跨地域的扩张。典型的企业如英特尔、麦当劳等。
- 组合4：业务范围和地域范围都很宽，全方位拓展。这样的定位虽然成长空间巨大，但陷阱也同样巨大。如果没有足够的资源和核心能力来支撑，这样的企业是很难持久生存的。这类企业数量很少，通常都是具有悠久的历史、很强的控制能力的企业。即便像通用电气、拜尔这样的老牌企业，其业务虽然相对比较宽，但也是有明确的业务边界的。

将麦当劳与联想的愿景进行比较，能够发现企业业务边界界定的不同：

- 麦当劳公司的愿景：提供全球最优的快速餐饮服务。

- 联想公司的愿景：高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。

麦当劳的愿景陈述，定义的业务范围非常窄、非常具体——快餐业，但地域范围极广，覆盖全球。其好处在于，能够为企业提供一个清晰、明确的方向指引。而联想愿景陈述，在业务范围和地域范围方面定义得非常宽而且高度抽象：几乎没有边界，范围接近无限；其好处在于，几乎具有无限的适应能力——进入任何一个业务领域，基本都不违背公司的愿景，但这同时也是其缺点——不能为公司的未来发展提供明确的方向指导。

从两个企业发展的过程看，麦当劳60年来，按照愿景的指引，抵御了发展过程中可能使其偏离前进轨道的各种各样的诱惑，一直致力于快餐业的经营，从伊利诺伊州的一个小镇，发展到美国、北美，进而进入西欧、澳洲、日本、东南亚等国家和地区；然后随着东欧等国家的开放，进入东欧、俄罗斯，进而进入中国，再进入越南，愿景已经接近于实现。其未来面临的挑战是，当麦当劳进入全球主要市场以后，这样的愿景显然已经不再雄心勃勃，激动人心，麦当劳还能用什么样的愿景来激励关键的利益相关者？

而联想公司愿景的抽象和模糊，也造就了联想战略上的摇摆。这个愿景在20世纪90年代末提出后，联想立足于中国国内市场，开始进入新的业务领域，如互联网、系统集成、IT服务、手机制造等，开始其多元化的旅程。但是，到2003年年末，联想放弃多元化战略，剥离、出售、关闭了很多新的业务，重新回归主业，开始着手收购IBM的PC业务，谋求进入国际市场，力求成为国际化的联想。

如果联想公司原有的主要产品为计算机、原有的市场是指中国市场，那么，联想公司的战略转换过程可以通过图3-2加以直观描述：

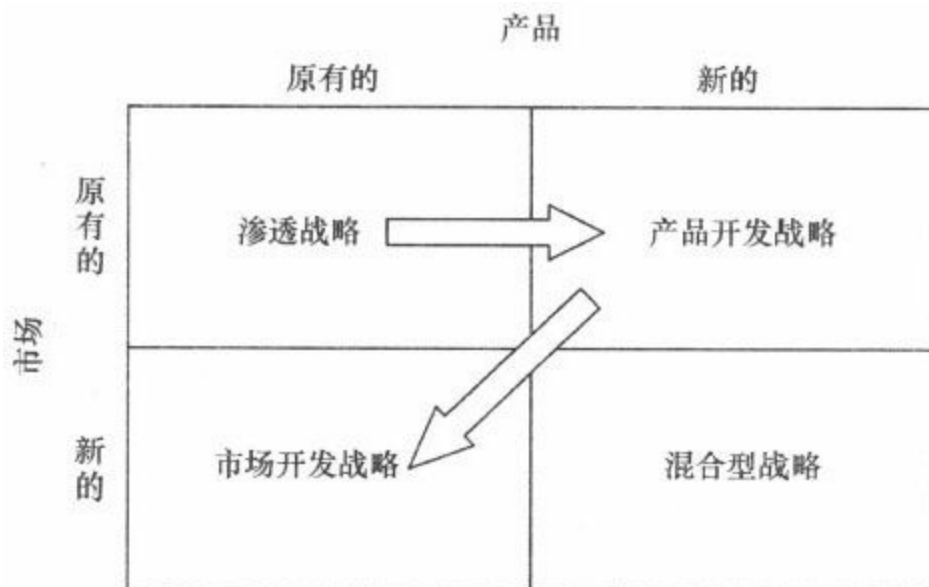


图3-2 安索夫矩阵：联想公司2004年前的战略转换过程

1999—2004年，从市场渗透战略转换为产品开发战略，进入很多新的业务领域；但经过一段时间的尝试之后，发现核心管理人员的时间、精力等资源无法有效地分配在这些业务上 [\(1\)](#)，最后，决定收缩。2004年开始，转而实施市场开发战略，通过并购IBM PC进入新的市场——国际市场。显然，联想战略方面的摇摆，与其没有清晰的愿景是有密切关系的。

从上面两个企业愿景陈述的比较中，可以得到这样的启发：恰当的愿景陈述，应在具体和抽象之间、边界的宽和窄之间做出恰当的平衡——边界要窄到足以排除某些风险，宽到足以使企业能够适应变化，把握创造性增长的机会，对此，后文还要进一步讨论。

雄心或者愿景，是企业发展的重要推动力量。未能确定令人憧憬和兴奋的愿景，是战略决策者怯懦的信号，但未经深思熟虑就提出崇高的愿景则是轻率和不负责任的。愿景的形成并没有一定之规，有些是决策者一定时期内高强度思考后的顿悟，有些是理性分析和审慎计算的结果，而有些则是集体智慧的结晶。一般而言，恰如其分的愿景确定，强烈的直觉、想象和情感、理性的计算与预测、集体智慧的冲撞和激发，都是不可或缺的。

有人认为，激励企业发展的是利润而非愿景。然而，仅靠利润是不足以充分激励员工的。企业的某些员工可能会对利润持消极态度，他们中的

许多人认为，利润是他们自己创造的却被股东瓜分和剥夺的剩余价值。员工和管理者共同为公司制定和修改的愿景反映了他们对自己未来的憧憬。共同的愿景反映了利益的共同性，这可以使员工们的精神境界从单调的日常工作中得到升华，使他们能够共同面对新的机会与挑战。

所以，公司的愿景是集体的愿景，而非所有者个人的愿景。即便愿景的形成完全是个人化的行为，如果让愿景能够为企业的发展提供方向性的指导，领导者也必须将其转化为集体的愿景。由于愿景的确定，需要选定未来的业务领域、客户定位、产业地位等内容，而公司的不同利益相关者对此的看法可能不尽相同，所以，愿景的形成包含大量的认知冲突和情感冲突。愿景的制定应当使尽可能多的管理者 and 核心员工参与，并进行充分的酝酿和沟通。

另外，愿景并不简单地等同于愿望。愿景虽然和愿望一样包含着强烈的情感色彩，但愿景更是理性分析和审慎计算的结果。愿景必须具有实现的可能性。

二、战略目标：定量还是定性？

战略目标是愿景的分解。公司的愿景刻画一个公司在可以预见的未来要达到的图景。这个可以预见的未来，可能是十年、二十年，甚至更长久。而企业的战略目标，是在愿景和使命指导之下确定的关于企业在较长时期（一般为3—5年）内要达到的水平的界定与描述。战略目标一般要回答以下三个基本问题：企业现在在哪里、企业要到哪里、怎样才能从这里到那里。

战略目标，比愿景更明确、更具体。有些企业的战略目标定义得非常具体，如销售收入、利润等达到多少；有些企业则只提出定性的目标，如在产业中的地位提高到何种层次、培育何种能力等等。战略目标量化、明晰化到何种程度，战略目标定三年还是五年，主要取决于环境变化的速度与幅度：如果环境高度不稳定，比如技术变化速度非常快、客户需求变化速度非常快，而且经常发生革命性的变化，比如IT、互联网等产业；或者政府政策经常调整，而企业受政策影响很大的产业，如制药、地产等，这时战略目标应该相对短些、定性一些，反之则可以长些、准确些。另外，也要考虑产业的生命周期以及产业结构的稳定性。如果产业处于生命周期的成熟甚至衰退阶段，或者产业结构高度不稳定，那么，战略目标也应相对短些、定性一些，以便留出调整的空间。

第2节

使命与责任

愿景描述企业希望并且可能成为什么“样子”，是“企业未来可能的和人们所希望达到的状态”，而使命则更多地与现实状况和行为相联系。由于企业的愿景，仅仅靠企业所有者个人的努力是不可能达成的。企业一旦创立，就作为一个独立的生命体存在，企业必须能够激励关键利益相关者，使他们能够同企业一道，共同致力于愿景的实现。同时，在实现愿景的过程中，如果企业和利益相关者产生矛盾或冲突，企业使命也要起到调节矛盾、协调关系的作用。另外，企业使命还需澄清和表达企业对外部环境变化的态度，保证企业能够适应外部环境的重大变化。【更多新书朋友圈免费首发，微信j rgh3w】

使命陈述是确定经营重点、制定战略和配置资源的基础，也是设计组织结构、确定员工行为准则的起点。使命陈述的核心，是要说明企业存在的理由，包括对不同利益相关者的意义和价值，以及在社会进步和经济发展中的责任。

企业是有其道德目的的。企业的道德水平在某种程度上是其创始人道德水平的映射，但也会随着环境和企业的发展而不断演化。在目前的商业环境中，唯利是图似乎更为现实，而遵循道德理想则显得天真烂漫。但是，在互联网时代，由于言论者身份的低度可识别性，即使一个自身道德方面劣迹斑斑、不堪入目的人，也有无数机会抨击其他人的道德素养。唯利是图虽然有可能帮助企业抓住眼前，但却常常使企业失去长远。所以，企业必须审慎地对待企业使命的制定，并真正按照自己的承诺去履行其使命。

社会呼唤这样的企业家，他们能够通过自己行为上的率先垂范，通过对企业道德良知的大胆解释，使员工从日常的自我中升华，使企业和员工能够为更高的道德目的而生存和发展。

一、制定使命陈述的过程

使命发挥作用的根源，源于人们根植于内心深处的成就需要；而成就需要满足的前提在于对组织使命的承诺。这种承诺不能只是口头上的承诺，而是管理者在决策及资源配置上的承诺、员工在行为上的承诺。使命能否真正激发承诺，与使命的制定过程有密切的关系。

首先，在确定企业使命之前，企业的高管人员必须首先诚实地问自己：“我是否发自内心地认为，制定一个得到关键利益相关者广泛认同

的使命陈述，对企业是极其重要的？我是否会认真对待使命陈述所确定的准则，并据此采取行动？”

如果答案是否定的，那就没有必要进行这个劳师动众、耗尽心力的活动。如果员工发现，企业之所以制定使命，不是出于对使命价值的真正认同，而是因为时髦、流行，那么，所有制定使命的努力都不会得到员工真正的参与，最后只能流于形式，甚至是一种讽刺。

其次，对员工进行必要的培训，或者选择一些其他企业的使命陈述范例，交给所有管理人员作为背景材料阅读；之后要求每个人或者每个小组独自为企业准备一份使命陈述。一个专门机构或由高层管理者组成的委员会，将这些使命陈述讲行分类整理，组合成若干篇使命陈述草案，将其分发给所有管理者，要求大家进行增删或修改，并开会正式修改文件。当所有管理者都为使命陈述文件贡献了自己的智慧并支持这一文件时，企业使命在各种战略制定、实施和评价活动中便可以更好地得到理解和支持。由此，制定使命陈述的过程便为战略决策者提供了一个得到多数管理者支持的机会。

在制定使命陈述的过程中，一些企业采用项目团队讨论的方式对使命陈述进行研究和修改，也有企业聘请外部专家或咨询人员对这一过程进行管理并帮助进行文字起草工作。有时，具有专业知识且不带偏见的外部人员，比企业内部的团队或委员会能更有效地管理使命陈述的制定过程。但是，外部人员制定的使命陈述，必须交给所有管理者、员工进行讨论，并在关键问题上达成基本一致。

制定使命陈述的过程应尽力达成企业与员工之间的感情融合和价值认同。员工实施公司战略的责任并不一定会转变成感情上的一致和价值上的认同。只有当企业成员认同公司的基本价值观和行为，进而将理性约定和战略责任转变为使命感时，感情的一致才会出现。

不加争论和思考就接受了企业的使命和愿景陈述的员工，并不一定是管理者的幸运，他们或者不负责，或者创造意识和能力无法达到企业的期望，更多的情况是企业领导者未能激发起他们参与的愿望和热情。管理者应该坦然面对使命确定过程中的认知和情感冲突，并尽力将其引导为创造的激情和更全面的认识。

二、使命陈述的关键要素

各公司使命陈述在内容、形式、具体或抽象程度等方面各不相同。多数公司的使命陈述包括以下要素：

- 用户（customers）：公司的用户是谁？公司将怎样对待他们？
- 对员工的态度（concern for employees）：公司将怎样对待员工？尊重和奖励何种行为、何种态度的员工？
- 对股东（concern for stockholders）以及对生存、增长和盈利的态度（concern for survival, growth, and profitability）：公司是否努力实现业务的增长，并保持良好的财务状况？公司将如何使用利润？
- 社会责任与公众形象（concern for public image）：公司如何对社会、社区和环境等承担责任？
- 经营哲学（philosophy）：公司的基本信念、价值观、志向和道德倾向是什么？
- 自我认识（self-concept）：公司最独特的能力或最主要的竞争优势是什么？

另外，愿景陈述中可能涉及以下内容，也常常需要在使命陈述中进一步明确，以便成为指导企业运行的基本准则：

- 产品或服务（products or services）：公司的主要产品或服务项目是什么？
- 市场（markets）：公司在哪些地域或何种细分市场上进行竞争？
- 技术（technology）：公司是否谋求技术上的领先地位？

下面是一些使命陈述的范例。

西安杨森公司（Xian-Janssen Pharmaceutical Ltd.）的使命：我们将通过提供创新的、具有国际水准的药品，并与国内医药卫生各界人士真诚合作，共同推动拯救人类生命、提高生命质量的崇高事业。

- 声誉 / 最受欣赏和信赖的公司；

- 最佳雇主；
- 销售、市场份额、新产品导入领先；
- 最佳伙伴。

香港廉正公署的使命：

1974年，香港廉正公署初建时确定了其使命：廉政公署致力于维护香港公平正义，安定繁荣，务必与全体市民齐心协力，坚定不移，以执法、教育、预防三管齐下，肃贪倡廉。我们的目标如下：

- 以有效方式调查和检控贪污；
- 积极推行防贪措施以杜绝贪污机会；
- 教育市民认识贪污的祸害及争取他们对肃贪倡廉工作的支持。

联想公司的使命陈述：

- 为客户：联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；
- 为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；
- 为股东：回报股东长远利益；
- 为社会：服务社会文明进步。

联想集团一贯秉承“让用户用得更好”的理念，始终致力于为中国用户提供最新最好的科技产品，推动中国信息产业的发展。面向未来，作为IT技术与服务的提供者，联想将以全面客户导向为原则，满足家庭、个人、中小企业、大行业大企业四类客户的需求，为其提供有针对性的信息产品和服务。

TCL集团的使命陈述：

- 为顾客创造价值；

- 为股东创造利润；
- 为员工创造机会；
- 为社会创造财富。

夏威夷银行的愿景和使命陈述： 夏威夷银行的愿景是在夏威夷州和我们所服务的太平洋地区提供最完善、最高效的金融服务。

- 作为由围绕在一家优秀地区性银行周围的各公司组成的一个大家庭，我们将提供范围广泛的服务。我们将以有竞争力的、与我们的盈利目标相一致的价格满足用户的需求。
- 我们的基本经营战略是认清、了解和满足个人、企业和政府部门的金融服务需求。我们将关注影响我们业务的变化因素并主动利用新的机会。
- 我们从事业务的区域只扩大到这样的范围，即在那里我们独特的背景、经验和能力将给予我们以竞争优势和适当的、能获得足够财务收益的机会。我们只增设那些我们能够做好的金融服务项目。
- 我们的两个主要目标是：通过提高业务效率和自动化水平而显著降低非利息支出，通过扩大收费服务而增加非利息收入。
- 我们要在很大程度上自主决定我们从事业务的条件。我们将永远保持强有力的财务状况。我们的目标是在财务业绩方面始终位于业绩最高的10%的银行以内。这将确保我们股东的投资得到增值。
- 我们将保持一种激发人们向上的工作环境，保持一种在企业各个层次上承认、鼓励并奖赏卓有成效的员工的环境。
- 我们将永远以诚实和正直作为行为准则。我们每个人要努力做一名合格的社会成员和负责的公司成员。

惠普公司的使命陈述：

- 顾客：向惠普公司的顾客提供价值尽可能大的产品和服务，以获得并保持他们对惠普公司的欣赏和忠诚。惠普公司的成功和发达只有做到这一点才能得到保证：向顾客提供他们确实需要而又有持久价值的优良产

品，并在售前和售后提供各种有价值的服务。

- 利润：为支付公司发展所需资金并提供达成其他目标所需的各种资源，公司必须获得足够的利润。惠普公司的长期政策是将利润中的绝大部分重新投资，并依靠这种重新投资，再加上从雇员购买股票方面所得的资金，以及其他现金流入项目，来为发展提供资金（这意味着股东的价值体现在公司价值或者股票价值的提升上，而不是利润的分红上）。由于经济波动及客户需求的变化，公司每年的利润各不相同；公司所需的资本也在变化。当利润或其他现金来源不能满足资本需要时，就依靠短期的银行贷款来弥补。
- 新的业务领域：当且仅当惠普公司有新的创意，而技术、制造和销售能力又能保证在该领域中做出为顾客所需而又有利可图的贡献时，才进入新的领域。
- 成长：要使公司的成长只是受到利润和开发及制造真能满足顾客需要的技术产品的能力的限制。
- 员工：帮助惠普公司的员工分享公司的成功。正是他们才使公司的成功得以实现；公司将以他们的工作成绩为依据，为他们提供职业保障；承认他们的个人成就；保证他们因完成工作而获得个人满足感。
- 管理：使个人在实现明确规定的目标时有充分的行动自由，从而鼓励人们的主动性和创造性。
- 公民地位：公司重视对社会所承担的义务。公司要成为它经营活动所在的每一个国家和每一个社区的一种经济、智力和社会财富。

将联想公司、TCL集团的使命陈述与夏威夷银行、惠普公司的使命陈述进行比较，我们可以发现其中一些值得关注的不同。联想、TCL的使命陈述，描述的是一种企业和利益相关者之间单向的关系：企业为客户、员工、股东、社会创造什么，但没有陈述企业为利益相关者创造这些价值的前提或者条件；而惠普、夏威夷银行的使命陈述，描述的是一种双向平衡的企业与利益相关者关系。比如，夏威夷银行对用户，“我们将以有竞争力的、与我们的盈利目标相一致的价格满足用户的需求”。这意味着如果满足某些客户的（某些）需求却不能满足银行的盈利需求，这样的需求，银行就不会去满足。惠普公司“向惠普公司的顾客提供价值尽可能大的产品和服务，以获得并保持他们对惠普公司的欣赏和忠

诚”。这同样也是一种双向的平衡的关系。对此，我们在后面也将再次强调。

第3节

愿景、使命、战略目标制定应注意的问题

中国企业进入20世纪90年代以后，逐步认识到战略管理的重要性，并开始重视愿景和使命的制定。但是，从实践上看，很多企业的愿景和使命流于形式，并没有对企业发展起到应有的指导和激励作用。出现这种情况，除了因为中国社会、经济环境高度的动态性和异质性之外，企业制定愿景和使命的方法和过程不当，也是一个重要的原因。制定愿景和使命陈述，应注意以下问题：

一、愿景陈述应在具体和抽象、边界的宽和窄之间达成平衡

愿景和使命陈述，一方面是公司评价未来机会或做出选择的基准，为企业未来发展提供方向性的指导，另一方面还要有足够的适应能力，有助于形成和考虑多种可行的目标、战略，避免不适当地抑制管理部门的创造力。这就要求在具体和抽象之间、边界的宽和窄之间做出恰当的平衡：边界要窄到足以排除某些风险，宽到足以使企业能够适应变化，把握创造性增长的机会。

在具体和抽象之间寻求最佳的平衡是一个具有挑战性的任务，但管理者必须为之付出努力。乔治·斯坦纳（George Steiner）认为，绝大多数企业的使命陈述都以高度抽象的形式进行表达。笼统的确具有其优点：使命陈述不是为了表达具体的结局，而是为了指导企业，提供激励，树立方向、形象、基调和宗旨。过分细致会产生消极效果，因为具体的细节容易招致反对。在制定使命时，过于精确反而会压抑创造性。目标一旦被具体化，便会使企业僵化而不利于变通。而概括性的陈述则与其他管理者增添具体细节，甚至改变总体模式留下了空间。抽象性为适应环境和内部运行的变化提供了变通性，它有利于更灵活地进行战略实施。

过分细致的规定将限制企业的选择范围，影响创造性增长潜力的发挥和机遇的把握。但是，不排除任何备选战略的高度抽象化、笼统化的陈述也会导致企业误入歧途，如我们前面分析的联想的愿景：“高科技的联想；服务的联想；国际化的联想。”

我们赞同弗雷德里克·格卢克（Frederick Gluck）的观点：战略决策者要在所取信息的广度和深度之间做出某种权衡。他就像一只在捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能在广阔的视野中发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标和进行攻击。不断地进行这种权衡正是战略决策者的任务，是一种不可由他人代理的任务。

在具体和抽象之间、边界的宽和窄之间进行平衡，需要考虑的核心问题：首先是选定的业务领域和地域边界是否具有足够的成长空间、是否足以支撑愿景的实现？其次是公司的核心资源和能力适应的业务范围到底有多宽？将这两个因素平衡起来考虑，是解决问题的关键。另外，使命陈述中的核心原则可以相对抽象而持久；原则的解释和细则可以具体，可以随着环境变化，进行适当的修正或调整。

二、企业与利益相关者关系：对等平衡，双向互动

愿景和使命的形成是一个复杂的社会比较和平衡的过程。不同的利益相关者对公司的愿景、使命有不同的期望。如果让愿景、使命能够起到激励利益相关者、协调利益相关者关系 / 矛盾的作用，在最初确定时就必须对不同利益相关者的期望和要求加以平衡。在确定使命，明确企业和利益相关者关系时，应该遵循的基本原则是：对等平衡、双向互动（项保华，2001）。只有对等平衡的关系，才是稳定持久的关系，才是企业和利益相关者互利共赢的关系，才能作为协调利益相关者关系或矛盾的持久准则。

比如，联想公司使命陈述中涉及对员工态度部分的内容是：“为员工创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量。”这种陈述，只是描述企业将会怎样对待员工，但并没有描述“为员工创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量”的前提，也没有阐述员工应该怎样对待企业。这是一种单向的不对等、不平衡的关系。

我们再看夏威夷银行和惠普公司使命陈述中涉及对员工态度的部分。夏威夷银行：“我们将保持一种激发人们向上的工作环境，保持一种在企业各个层次上承认、鼓励并奖赏卓有成效 的员工的环境。”显然，这是一种对等平衡的关系：员工只有“卓有成效”了，才能得到企业的“承认、鼓励并奖赏”；只要员工“卓有成效”了，就会得到企业的“承认、鼓励并奖赏”。

惠普公司：“帮助惠普公司的员工分享公司的成功。正是他们才使公司

的成功得以实现；公司将以他们的工作成绩为依据，为他们提供职业保障；承认他们的个人成就；保证他们因完成工作而获得个人满足感。”企业与员工同样是对等平衡的关系：只有公司成功了，员工才能分享；只要公司成功了，员工就能够分享。所以，工作成绩是“职业保障、成就承认、个人满足感”的基础和前提。【更多新书朋友圈免费首发，微信j rgh3w】

在处理公司和员工关系时，公司使命不仅要表达公司对员工的承诺，同时也要陈述公司尊重什么样的人、什么样的行为。现在很多公司重视薪酬机制设计和改革，这是必要的。但薪酬设计只决定奖励什么、奖励多少，真正决定企业文化的不是奖励什么“东西”，而是奖励的内容、奖励的原因：什么人因为什么行为、什么贡献而得到奖励，奖励对象确定的标准和程序是否公正，这些恰恰是使命应该清楚界定的内容。

关于企业应该如何对待员工，我们为企业家能够提供的最实用的建议，就是既不要将员工当主人一样对待，更不能将员工当奴隶一样对待。这种非对等、不平衡的关系，从长远看，一定会给企业带来问题。有些企业强调员工是企业的主人，其真正的目的是希望员工能够承担起主人应该承担的责任，但还可能导致有些员工只追求主人应享受的权利但抛弃主人应尽的责任，结果就会培养或纵容人数极少但危害极大的流氓 [\(2\)](#)；将员工当做奴隶，不仅违背基本的人道，而且会遭遇普遍的消极、抵抗甚至破坏。对等平衡的关系，是实实在在地把员工当做“人”来对待：他们有血有肉；有悲哀，也有喜悦；有私欲，也愿意奉献；他们有理想，但也可能偷懒。在绝大多数情况下，是企业管理者及其所制定的政策要为员工的态度和行为承担责任。

关于企业应该承担的社会责任，最近这些年社会各界已经给予了太多的关注。但是，社会应该为企业的生存与发展创造何种环境、条件，似乎渐渐地被人们淡忘了。比尔·盖茨、巴菲特等人捐出其巨额财产用于慈善的行为赫然矗立，一方面激发了社会公众对中国企业家慷慨解囊的期待，另一方面强化了对某些奉行实用主义价值观的企业家的批判。其实，让企业家更为慷慨的重要途径，是降低他们对曾经贫穷的恐惧，消除他们对失去合法财富的担忧。

三、利益相关者地位或优先序的决定：权力与利益关系的平衡

从愿望的角度看，公司可能愿意将每种利益相关者的利益都置于最重要的地位。但是，公司“空间”是有限的，当不同的利益相关者同时出现在

公司面前的时候，他们的位置如何摆放或安排？谁应该坐在前排中间，谁应该站在后边？公司的资源或者利润是有限的，在价值或权益分配的时候，谁的利益应该得到优先的考虑？所谓利益相关者的优先序，是指面对相互竞争和冲突的权益主张时，企业给予关注或满足的优先顺序（Michell etc.，1997）。

正如前面谈到的，公司一旦创立，就作为一个独立的生命体而存在，但这个生命体生命的维系和繁衍，却有赖于关键利益相关者的支持；这些利益相关者是否愿意支持公司，取决于公司能够在多大程度上满足其期望；而利益相关者的期望对公司战略的影响程度则是由其掌控权力的大小决定的。所以，企业确定利益相关者优先序安排，需要在以下几个问题上做出清晰的判断：

- 利益相关者的权力有多大？他们对公司生存与发展的影响力有多强？
- 利益相关者对公司的期望是什么？其利益与公司利益的关联度有多高？
- 利益相关者的期望或行为是稳定、可预测的，还是高度动态、不可预测的？

图3-3给出Mendelow的利益相关者定位工具：权力 / 动力矩阵。公司如何处理与利益相关者的关系，取决于该类利益相关者对公司的权力或制约公司发展的能力，以及该类利益相关者对公司期望的可预测性。在A区域，利益相关者的权力小、可预测性高，他们一般不会给公司带来问题；B区域的利益相关者虽然其期望的可预测程度低，但因其对公司的权力有限，所以，公司可以较好地对其进行管理和控制；C区域的利益相关者对公司的权力很大，但期望可以预测，所以，可事前制定好符合其期望的战略与政策；比较复杂的是D区域的利益相关者，他们的期望无法准确预期，所持的立场或观点事前不能准确判断，但却有力量阻止或者支持公司战略的选择或实施，对公司发展拥有重大的影响和制约能力。对D区域的利益相关者，在重要的战略决策做出之前，找到合适的方法，试探其对新战略的态度，是非常重要的。

		可预测性	
		高	低
权力	低	A. 问题很少	B. 不可预测， 可管理控制
	高	C. 影响大但可以 预测	D. 最大的危险或 机会

图3-3 利益相关者定位：权力 / 动力矩阵

资料来源：A. Mendelow, *Proceedings of Second International Conference on Information Systems*, Cambridge, Mass., 1991.

图3-4表达的基本含义是：利益相关者影响公司战略与运行的动机与其利益相关，而其影响公司的能力则取决于其权力的大小。区域A的利益相关者，维持最小的努力即可；区域B的利益相关者，其利益与公司发展和战略选择密切相关但权力较小，保持信息畅通，使其了解公司面临的困难和机会，理解公司战略选择的依据是重要的；区域C的利益相关者对公司的权力很大，但其利益与公司利益的关联度或一致度不是很高，必须保持其对公司的满意；区域D的利益相关者，其影响公司的能力和动力都很高，是关键利益相关者，必须审慎对待，不仅要保持信息通畅，也要保持其对公司的满意。

		利益水平	
		低	高
权力	低	A. 最小的努力	B. 保持信息通畅
	高	C. 保持满意	D. 关键参与者

图3-4 利益相关者定位：权力 / 利益矩阵

资料来源：Gerry Johnson, Kevan Choles, 《公司战略教程》，华夏出版社1998年，第113页。

尽管经济学假设，人的本性是自私、利己和自我保护的。但自私的目标可以通过多种形式实现，其中很多方式是友善的、利他的。有效地平衡关键利益相关者的关系，实现不同利益相关者的共赢，是企业永恒的追求。

四、谋求国际化的企业使命应具有全球化视野或国际意义上的合理性

企业的愿景和使命陈述确定后，在正式对外、对内公布之前，企业的主要决策者需要仔细检验其可接受性和有效性。有效性检验，是仔细评估公司按照这样的愿景和使命去操作、去实践，能否将公司引向正确的方向。可接受性检验是检验关键利益相关者，如股东、客户、员工、社区社会等，对使命陈述的可接受性或认同性。如果决定企业生存与发展的关键利益相关者对企业使命不认同，就需要考虑对其进行必要的修正和调整。

使命可接受性检验要注意的一个非常重要的问题是：利益相关者确定的范围必须与愿景相一致；如果企业致力于国际化，就必须从国际范围来考察关键利益相关者的可接受性。比如，联想的愿景陈述中强调的是“国际化的联想”，而使命陈述却特别强调“始终致力于为中国用户提供最新最好的科技产品，推动中国信息产业的发展”，并通过媒体强调其“产业报国”的责任，二者显然是不匹配，将来就不可避免地面临冲突。

中国很多企业在确定愿景和使命时，常常具有特定的地域、国家或民族色彩，如产业报国、振兴民族经济，等等。选择这样的愿景和使命陈述，当企业致力于国内市场运营时，并无不妥。但当开始国际化运营，在国际或全球范围内进行品牌塑造时，就会遇到巨大的挑战。很难想象，公司的外籍员工会认同“产业报（中）国”这样的使命。

经济全球化的趋势几乎不可阻挡，中国企业也越来越融入世界经济的大潮中，并在世界经济舞台上发挥越来越重要的作用。所以，愿景和使命具有全球化的视野或国际意义上的合理性是非常重要的。高露洁公司

（Colgate）首席执行官鲁本·马克（Reuben Mark）认为：“（愿景和使命）将每个员工召集到公司的旗帜之下时，重要的是在全球树立统一的形象，而不是在不同的文化中传达不同的信息。”

五、使命陈述应体现对用户的正确预期

企业经营需要首先识别和确认用户的需求，并提供产品或服务以满足这一需求，而不是首先生产产品，然后再为它寻找市场。理想的使命陈述还应认定本企业产品对用户的效用。美国电话电报公司的使命陈述突出了通信服务而不是电话；环球影视公司（Universal Studios）则强调了娱乐而不是电影，其道理都在于此。

20世纪三四十年代，是美国工业化快速发展的阶段，也是铁路业竞争优势最为显著的阶段，因为铁路业最重要的竞争优势在于规模经济。但恰恰在这个阶段，美国的铁路业开始走向萧条。曾经有学者对此进行了研究，得出的结论是：美国铁路业萧条的原因在于铁路事业的经营者将铁路事业作为铁路业来经营。这个结论很值得深思。把铁路事业作为铁路事业来经营，意味着管理的重点放在铁路和相关设施上；如果铁路事业的经营者将铁路事业作为服务业来经营，管理的重点将放在服务上、放在客户关系管理上。把铁路事业作为铁路事业来经营，在铁路业没有替代产品竞争的时代，也许不会导致铁路事业的萧条，但在存在竞争的时代，这种理念就会面临巨大的挑战。

德鲁克（1973）强调：“是用户决定了企业应当经营什么。正是，也仅仅是那些愿意购买商品或服务的用户将资源转变为财富，将物品转变为商品。企业想要生产什么不是最重要的，尤其对企业的未来和成功不是最重要的。决定企业经营什么，生产什么，以及企业是否兴旺的，是用户想买什么和珍视什么。而且用户所购买的和珍视的永远不是产品，而是效用，即产品或服务对他们的功用。用户是企业的基础，用户决定了企业的存在。”

六、企业的愿景和使命必须得到高管人员发自内心的尊重和认同

确定愿景和使命的重要目的之一，是引导企业方向，激发员工忠诚，规范员工行为。正如我们在第1章第4节中所强调的那样，员工不是通过听高管人员说什么来识别这个企业真正信奉的是什么，而是通过观察高管人员的行为来识别企业信奉的是什么。如果高管人员的行为与其宣传倡导的内容不一致，如果员工怀疑上级选择某种信条并非出于承诺，而是出于时髦或流行，那么，其使命就会变得苍白无力，毫无价值；企业所宣传的这些内容，对员工来说甚至是一种讽刺。

有些企业的总经理确定了自己既不相信也不遵守的使命和准则以后，要

求员工在各种会议或活动上朗诵企业的使命或理念，在行为上遵守这些准则。这种方式常常使员工觉得自己被当做傻瓜，甚至给员工带来屈辱感：我之所以在这里朗诵这些我并不信奉的东西，是为了保住自己的饭碗！

有些企业家相信：谎言被重复一千遍就成为真理。他们通过高度饱和的反复说教，利用各种仪式来不断强化，利用低层次的欲求和需要的满足，控制员工的行为，形成统一的企业文化，达成企业的目标。在员工素质较低的初级服务业、制造业，企业需要的是强有力的执行，统一的步调和意志，这种做法确有必要性和价值，而且也确有成功的先例。但在创新能力、适应变化的能力要求比较高的产业，或者员工素质比较高的产业，愿景和使命只有激发承诺，只有与承诺联系起来才有意义，否则只是“镜中花、水中月”。而这种承诺，不止是口头的承诺，更重要的是决策者在决策上的承诺、资源配置上的承诺，以及在行为上连续的、一贯的承诺。

有效的使命陈述反映了企业对未来发展方向的决策，这些决策是基于对未来内部和外部环境的分析和展望而做出的。使命陈述应为战略的选择提供标准，它还应当是动态的。

第4节

为什么需要愿景、使命、战略目标？

有一句日本谚语：有目标但没有行动，是白日梦；行动但没有目标，是噩梦。人生如此，企业也是如此。企业确定愿景、使命、战略目标的主要作用可以概括如下。

一、愿景、使命、战略目标，是企业信仰系统的核心

企业发展到一定的规模，特别是当企业进入多元的、不同的业务领域以后，企业多数员工的行为、多数问题的解决，常常不在总经理的视野范围之内。保证目标的连续性、目标和行动的一致性，既变得极其困难，同时也显得更为重要。构建科学的信仰系统是达成组织运行可控性的一种重要途径。信仰系统是组织文化的核心，而愿景、使命和战略目标，则是信仰系统的核心。

无论如何，管理者必须认识到，“70后、80后”们已经渐渐成为企业的关键支撑力量。他们多数人的脸庞没有经历物质高度匮乏的时代留下的烙印，他们的心灵也没有对穷困的深深恐惧。你不可能仅仅靠提供合适数量的金钱，就能获得他们的耿耿忠心，就能让他们为企业冲锋陷阵。他们既现实，又浪漫。对他们多数人来说，金钱是必需的，但除此以外，你还必须让他们发自内心地感受到，他们是在为比金钱更高尚、更有价值的东西而工作。

从外部环境看，法律和制度方面的完善、社会公众素质的提高、经济全球化的演进，将迅速创造这样一种环境：企业的使命和核心理念不再是装饰、时髦或外表，而是企业得以生存的本质。缺乏坚定道德信念的管理者可能由于缺乏应对道德观、价值观方面的冲突的心理和方法准备而面临严峻挑战：对内无法形成有凝聚力的文化，对外无法得到客户和社会的认同。

领导者最初的愿景、雄心或立意，以及基于这个立意而选择的初始管理模式，构成了企业文化的基础。而文化一旦形成，由于路径依赖，与特定文化相联系的人的习惯、意识等一旦形成，进一步改革的成本是极其高昂的。将一个新人进行改造，使其融入特定的企业文化是相对容易的。但是，系统地改变一个拥有众多成员的组织已经形成的文化，是极其艰难的。所以，创业者的愿景和使命，是极其重要的。

二、战略目标是企业评价新机会是否值得利用的关键标准

长期观察企业家的行为，我们发现，在创业的初始阶段，企业生存极其艰难，创业者面临的压力较大，常常缺乏充分的自信，尽管在很多情况下他不得不向员工、供应商、代理商等展示其信心。外部环境对他也常常缺少应有的尊重；获得资源、支持的渠道极其狭窄，有时甚至不可能。但经过一段时间的艰苦努力，一旦事业取得巨大的成功，企业家获得巨大的利润，无论是他本人，还是外部环境，都会发生巨大的变化。企业家自信心、自尊心常常会高度膨胀，会为一种梦想成真的成就感所鼓舞：“既然我在这个领域能够梦想成真，还有什么能够不梦想成真呢！？”同时，外部环境对企业家的态度迅速变得友好。许多人会通过各种途径主动与企业家接触，提供各种各样的投资机会或者项目，企业家行为选择的范围、面临的外部诱惑大大增加。同时，外部环境能够为企业家提供的可供支配的潜在资源的数量急剧增长，各类投资者、商业银行等等，会主动与企业接触，探讨合作的机会和可能。

另外，距离产生美感，很多企业家常常觉得别人的业务有更大的吸引力。我在读书时，晚饭之后常和同学绕着北大未名湖散步。散步久了，有一个发现：对岸的景色更美，树影婆娑，朦朦胧胧，有无限的想象空间；反观自己这岸的景色，太真实、太具体，一点想象空间也没有，常常觉得不漂亮。

很多企业家在一个业务领域经营多年之后，也有类似感受：自己这份业务，面临的挑战、压力，太真实、太具体，所以不漂亮；有时候甚至觉得，自己在这个业务领域中能够做到现在的水平，就算做到头了，很难再有改进的空间和机会了。反观别人的事业，总是一派欣欣向荣、蒸蒸日上的景象。其实别人同样面临很多压力和挑战，但他体验不到；他能看到的都是别人事业的美好。所以，总觉得别人的业务更好。

将这几点综合起来可以看到，企业家一旦事业成功，高度自信，常常觉得自己无所不能；外部环境提供的机会、诱惑大大增加、可供支配的潜在资源大大增加，同时又常常觉得“对岸的景色更美”。这种情况下，如果企业没有明确的战略目标的指导，会怎样呢？有很多企业将自己处于顺境时期获得的利润，加上可供支配的潜在资源，贸然投资到“对岸”——新的业务领域了。不少企业对新业务领域成功的关键要素、竞争对手的实力和战略、客户需求的特点等没有深入理解，对产业成功的关键要素没有充分的认识，很难在预期的时间内取得回报，最后不得不咽下轻率的苦果。

所以，面对一个机会、一个诱惑，你是否心动，是否为它所诱惑，由什么决定？企业的战略目标。如果机会与战略目标一致，决策者才可以考虑利用还是放弃，否则就不应该受到这个机会的诱惑，除非这个机会足以颠覆企业原来的战略和目标。

三、战略目标是企业资源配置的依据和指导原则

公司上个财年临近结束的时候，都会考虑下一个财年应该如何发展，这时，一个不可回避的问题是：在各个事业部中如何分配预算（资源）？资源分配的依据或标准是什么？

很多企业采用的标准是按照业绩分配：哪个部门上年对业绩目标（销售、利润等）的贡献最大，哪个部门就可以得到最多的预算。

此时，如果我们头脑中凸现出一个波士顿矩阵（参见第6章第4节），按

照业绩分配预算，哪种业务可能得到最多的资源支持？结论是现金牛。但现金牛是最需要投入资源的业务吗？显然不是。所以，资源分配的标准是公司战略。当然，如果你是国有企业的总经理，任期只有三年，那么，按照业绩分配资源，也是可以理解的。

四、愿景、使命、战略目标是协调利益相关者关系的基本准则

愿景、使命和战略目标促使利益相关者认识到他们在塑造企业未来中应发挥的作用，为具有不同价值观的管理者制定协调一致的决策提供了基础。通过在战略制定活动中使管理者对目标达成共识，企业可减少在目标实施过程中的潜在冲突。战略目标突出了企业的经营重点并激励员工为实现企业任务而努力工作，还为个人、群体、部门、分公司及整个企业的业绩评价提供了标准。战略目标为工作岗位和企业组织活动设计提供了基础，并明确了经营方向和促进了组织协同性。

从宏观层面看，现阶段的中国迫切需要一种社会公众普遍认同的价值分配体系，迫切需要一种平衡利益相关者关系的公认准则。价值分配和价值创造相辅相成。价值创造是价值分配的基础和前提，而公正合理的价值分配，是价值创造的动力和源泉。我们经常看到这种情形：企业年终总结，将每个人自己认为为企业创造的价值加到一起，远远大于企业当年创造的实际价值。每个人都觉得自己获得的远低于自己创造的或付出的，每个人都不满意。这个问题不解决，价值创造就成为“无源之水、无本之木”。

没有战略目标，企业就像没有目标的航船一样漂向未知的目的地。很难想象一个没有明确目标的组织和个人会取得成功。成功很少是偶然得到的，它是为实现特定目标而努力工作的结果。

中国许多企业过去并没有制定明确的战略目标，但也取得了一定的成功，这是和中国经济发展的外部环境密切相关的。中国改革开放的前20年，经济处在从短缺经济向买方经济、从计划经济向市场经济的转变阶段，商业机会太多，成功概率较高。即便如此，我们依然发现很多企业失败，究其原因，缺乏正确的目标和战略是失败的关键。

第5节

古巴导弹危机与三鹿奶粉事件：企业社会责任的

再讨论

所有的决策者，无论他们在媒体的报道中多么显赫，多么有权有势，他们都必须面对由他们自己或他人已经做出的决策所导致的后果。但是，不同的决策者在面对重大事件时所表现出的道德水准和社会责任意识有着天壤之别。在古巴导弹危机中，决策者“基于对那些遥远的没有发言权的孩子们生命的珍视”，基于对“剪断那个绳结所导致的后果”的认知，选择了妥协和让步，使这场几乎注定难以避免的人类的毁灭之战泯于无形。而在三鹿奶粉事件中，决策者以伤害数以万计的婴幼儿的健康和生命为代价，谋求企业自身的经济利益；而且在危害发生之后，不是主动召回产品，控制损害范围，而是千方百计地隐瞒和欺骗，逃避责任。

在这两个重大事件的解决过程中，道德和社会责任感表现出完全不同的作用，完全是由于三鹿集团的决策者道德沦丧，社会责任感泯灭，还是有其更为深层的内在原因？这里，在概括性介绍这两个事件演变过程的基础上，试图从决策者选择的空間、损失的滞后期、责任主体的明确性等角度，对此进行解释，并为政府官员、企业决策者、社会公众等，提出相应的建议。

一、古巴导弹危机与三鹿奶粉事件：过程与结果

1962年，加勒比海地区发生了一场周期虽然只有13天，却因差点毁灭世界而震惊世界的导弹危机，它由苏联在古巴部署导弹，而美国则强烈要求其撤除而直接引发。这是冷战期间美苏两个大国之间最直接、最激烈的一次对抗。美国部署了上百艘舰艇、无数的战机封锁古巴，而苏联则部署大量的舰艇和飞机谋求突破。双方箭在弦上，不断在核按钮旁彷徨徘徊，使人类空前地接近毁灭的边缘。在这个死神不断考问决策者灵魂的过程中，当时的美国总统约翰·肯尼迪对他的兄弟罗伯特·肯尼迪忧心忡忡地说：“这个国家的孩子们恐惧死亡，全世界的孩子们也都恐惧死亡——这些年轻人并没做什么，并没说什么，并不知道什么，甚至并不了解什么是对抗，但是他们的生命之火却将像其他人一样被掐灭。他们再不会有做出决定的机会了。”而赫鲁晓夫在写给肯尼迪的密信中更是一针见血地指出：“如果你还没有失去自我控制，还能够明智地想象出这可能导致什么，那么，总统先生，你和我现在都不应该再用力拉这个被你打上了战争之结的绳索两端。因为，我们两个越是用力地拉，绳结就会越紧。过不了多久，绳结就会紧得甚至连最初系结的人都无法再解

开它，然后就有必要剪断绳结，那意味着什么，不应该由我向你解释.....”[\(3\)](#)

最后，两位领导人基于对那些遥远的没有发言权的孩子们生命的珍视，基于对“剪断那个绳结所导致的后果”的认知，做出了理智的决策，互相进行了妥协，终于解开了这个核战争的绳结。但是，他们是在决策的范围被缩小到非常危险的情况下才采取行动的，而决策范围的缩小不仅在于他们自己的决策，还由于他们的前任所做的决策。

2008年，中国也出现了一个震惊世界的事件。以三鹿为代表的中国乳制品行业中的几十家企业的婴儿奶粉和其他乳制品中含有三聚氰胺，导致中国数以万计的婴幼儿泌尿系统结石或肾衰竭，其中数名婴儿死亡。

三鹿奶粉中含有三聚氰胺成分到底始于何时，恐怕永远是个谜。但有据可查的是，2004年1月16日，安徽阜阳奶粉事件之前，三鹿奶粉就“遭到阜阳吕寨镇勇庄村村民张广奎的举报，并经阜阳市疾病预防控制中心检测发现奶粉不合格，并于4月22日在《颍州晚报》发布了公告”。但是，后来三鹿阜阳公司成功的公关行动证明“这是将竞争对手的假冒产品误认为三鹿集团的产品”[\(4\)](#)。“三鹿集团总部也将详细的材料和可能导致更大危机的后果逐级递交到河北省政府。在得知阜阳误报真相之后，河北省政府充分估计了对三鹿事件可能导致河北乳业和全国乳业大滑坡的趋势，于4月25日当地晚10点30分，河北省政府办公厅以省长特批、特急即报的快件发至国务院办公厅，国务院办公厅在收到报告后立即向阜阳的国务院工作小组进行了调查落实.....在国家食品药品监督管理局、国家工商行政管理局、国家质量技术监督局和卫生部先后知道了三鹿的误报事件真相之后，四部局本着对企业负责的态度，于4月26日向全国联合下发了《关于“三鹿”奶粉有关问题的紧急通知》的文件，要求各地执法部门允许三鹿奶粉的正常销售.....4月27日，三鹿与数十家国内知名品牌乳品企业在多个城市召开诚信座谈会，主题为抵制‘杀人奶粉’、倡导诚信经营，并联合发布全国第一份‘乳业诚信宣言’，承诺坚决不生产和销售劣质乳制品。”[\(5\)](#)最后，三鹿“成功”地化解了这次危机。

没有准确的证据，我们无法断定三鹿奶粉当时是否添加了三聚氰胺。但今天我们知道，这个发起“全国第一份‘乳业诚信宣言’”的企业的所有宣言，都是对诚信二字的亵渎和背叛。可以确信的是，三鹿和其他乳品企业非常清楚三聚氰胺的危害。在2007年上半年，美国发生多起宠物猫、狗中毒死亡事件。美国食品药品监督管理局（FDA）从江苏和山东两家公司出口美国的部分小麦蛋白粉和大米蛋白粉中，检出三聚氰胺成分，并认

定宠物食品中含有的三聚氰胺是导致猫、狗中毒死亡的原因 [\(6\)](#)，所以美国将所有可能遭到污染的产品全部召回。这个信息在国内各种媒体，包括互联网上得到广泛传播，相信所有乳制品企业都会关注到，并清楚三聚氰胺的危害性。而且三鹿奶粉导致婴幼儿结石并不是现在才出现的。三鹿董事长田文华承认在“肾结石”事件发生之前，他们已在内部检测出了相关问题，也就检测结果跟有关部门进行过汇报。但是，对于在内部检测之后为什么没有采取紧急的补救召回措施，田不愿意做进一步的解释。 [\(7\)](#)

这个悲剧中最让人感到悲哀的是，奶粉中含有三聚氰胺并导致婴儿结石虽早已发现，但最后终止含毒奶粉生产和销售并披露相关信息，并非企业或当地政府相关部门良心发现或者社会责任感使然，而是三鹿集团的合资方新西兰乳业巨头恒天然（Fonterra）“尝试了几个星期”要求中方回收有问题的三鹿产品，但由于三鹿中方和地方政府官员拒绝，最后新西兰总理克拉克下令新西兰官员越过河北地方当局，知会北京有关部门，在自外而内、自上而下的压力下得以发生的 [\(8\)](#)。我们不敢想象，如果没有来自新西兰政府和国务院领导的压力，我们什么时候能够知道真相、还会有多少人会受到伤害。

二、古巴导弹危机与三鹿奶粉事件：共性与不同

观察这两个事件的演变和结局，我们得到的一个启示是：所有决策者，无论是总统还是董事长，无论他们在媒体的报道中显得多么有权有势，他们都必须面对由他们自己或他人已经做出的决策所导致的后果。而且，他们之前的决策越轻率或者越存有侥幸心理，就越有可能限制他们未来的选择空间，使他们未来的决策变得更为严峻和艰难。

但更值得我们关注的是，虽然这两个事件的决策者的选择和行动都直接关乎很多人乃至人类的利益，关乎除了决策者自身利益以外的社会责任，但决策者的最终选择却迥然不同。在古巴导弹危机中，决策者对人类的责任和理性在最终决策中占据了支配地位。而在三鹿奶粉事件中，当自身利益受到威胁时，企业能够迅速动员各级政府、媒体等各方面的力量来捍卫；但当企业伤害了公众利益时，则千方百计隐瞒欺骗，把社会责任抛到了九霄云外，最后演变成行业集体的道德麻木和社会责任感的集体沦丧。为什么性质几乎同样严重的事件，决策者处理的方式迥异？是三鹿集团等企业决策者一开始就道德沦丧，社会责任感彻底泯灭，还是有其他不可控制的原因？我们希望通过比较这两个事件性质的差异，能够对此做出解释。

首先，对于决策者而言，古巴导弹危机属于“后击后发”：古巴导弹危机既为突发因素所诱发，也是两大国家集团间长期恩怨积累的结果，但扳机何时击发、是否击发，核按钮何时启动、是否启动，对峙双方依然在某种程度上具有最终选择权，依然可以通过谈判达成妥协，从而避免最危险的情况发生。在核按钮没有按下之前，任何事情都有挽回的可能，损失依然可以避免或者降低。

而三鹿奶粉事件属于“先击后发”：企业的非道德或违法行为一旦迈出第一步，就相当于扣动了扳机，启动了一个未定时的能量不断累积的炸弹，终止这种行为的难度随着这种行为的持续而呈几何级数增长，决策者决策选择的空间和范围则加速缩小，事件的发展越来越难以被决策者所掌控。由于路径依赖，企业在错误的道路上走得越远，终止这种错误所要付出的代价越大。企业非道德的违法行为一旦开始，就系上了赫鲁晓夫所说的那个“绳结”。这个绳结就会被各种力量，甚至系结的人自己无法驾驭和控制的力量越拉越紧，直至紧到系绳的人自己都无法解开的时候，最后的结果常常只有一个：只能剪断了……

无论第一次添加三聚氰胺的责任人是奶农还是三鹿自己，只要三鹿的决策者发现这种情况后无论基于何种原因接受了这种做法，这种一本万利的行为就会得到放大或者扩散。公司的原料存货、产成品存货、销售渠道包括代理商、零售商手中的存货，都会含有有毒成分，收回、销毁的成本就会迅速增长，做出终止这种非道德 / 违法行为的难度显著增加。如果这时不能终止，接着就会导致消费者受到侵害、伤害；若这时终止这种行为，企业不仅要承担存货损失，还要承担赔偿责任，对企业声誉、品牌的不利影响进一步提高，终止违法行为的成本开始倍增。这个绳结进一步被拉紧，决策者行动选择的范围被进一步收缩。

与此同时，个别企业的行为很快会扩散到整个产业。当一个企业通过非道德的违法行为取得成本优势以后，竞争对手很快会发现并识别其中的奥秘。在道德和社会责任感荒漠的时代，他们一般不会选择举报，而是模仿和追随。因此，非法行为的参与者进一步增加，风险开始转移，责任开始扩散，个体行为逐渐转化为行业整体的行为。这时，法不责众的侥幸心理发挥作用，违法的、非道德的行为进一步扩散，成为整个行业的潜规则或惯例，行业内外的人的道德、法律责任感进一步麻木，事件的发展已经完全不能为始作俑者所控制，更多的人受到更多的更深的伤害；当消费者受到伤害的数量开始增加的时候，企业为了避免存货的损失、赔偿的成本，开始贿赂官员、检测部门、媒体，甚至医生……这个

绳结被越拉越紧，越拉越紧……

这颗未定时的炸弹累积的能量会越来越大，最后一定会达到任何人都无法控制的时候，突然的、巨大的爆炸会摧毁很多很多的东西，不仅仅是某些企业决策者、某些官员，还有社会对整个行业的信心、信任以及对相关政府管理部门的信心、信任……

我们无法准确地了解被刑事拘留的田董事长、被免职官员、经营受到影响的企业员工等在事件演进和发展中的心路历程。不过我们相信，在事件的演进和发展阶段，他们也曾会感到痛苦、无奈，心里也曾会产生过挣扎；当结果发生时，他们则可能会觉得无辜、倒霉，甚至感到委屈、冤枉，因为他们是为了整个行业的利益才没有将真相公之于众！

但从这些受害的孩子及他们的父母，还有社会公众角度看，这个业内外的所有相关人员没有谁是无辜的：无论是知道真相的奶农、企业管理者、普通员工，以及那些知道真相却刻意隐瞒的政府官员！他们中的一部分人为了一己之利，做断子绝孙，扼杀民族未来，摧毁民族信心、信任的事情，他们知道真相却刻意隐瞒，怎能是无辜的呢？

在这个事件的发展和演进的过程中，全社会所有的人都受到了伤害，包括那些没有消费过毒奶粉的人也受到了伤害：他们为丧失希望所折磨，为食品短缺而困扰，为缺乏安全感而担忧。

其次，像古巴导弹危机这样重大的军事决策，从决策、行动到看到结果之间的时滞很短，按下核按钮，马上就能看到其后果。事实上，决策者在决策之前，就能非常清楚地预知决策的结果。而且，由于对峙双方实力基本均衡，对抗升级对双方而言成本大于收益显而易见，加之决策的责任主体非常明确，所以，责任与压力更直接，更有利于决策者做出理性的更具道德和责任感的选择。

而像三鹿这样侵害公众健康和安全的非法 / 非道德行为，预期收益是眼前的、明显可见的，而深层的代价或成本的产生是滞后的，而且时滞常常很漫长；由于知识方面的限制，损害的范围和程度或将要付出的成本有时事前无法准确预知；企业间行为的模仿常常导致行为的责任主体模糊。这些因素结合在一起，导致现实收益的巨大诱惑对决策者的驱动力远大于远期的不确定的成本对决策者的影响，诱发决策者的侥幸心理，降低其责任意识，使其更趋向于选择短期的自利行为。所以，我们可以说三鹿奶粉事件中的决策者是不道德、缺乏社会责任的，但不能说

他们是不理性的。

表3-1 古巴导弹危机和三鹿奶粉事件的差异：决策者的角度

	古巴导弹危机	三鹿奶粉事件
事件的诱因	对峙双方安全受到威胁	谋求单方面的商业利益
演化的过程	迅速升级,导致全面的直接的军事对峙	由点及面,由个体到群体,逐渐连锁反应,呈几何级数升级
后果的可预知性	后果可明确预期	后果在起始阶段不明确
代价或成本产生的滞后期	滞后期很短:行动迅速导致结果	滞后期很长:从行动发生到结果凸现,中间有个漫长的过程
事件危及范围	范围极其广阔	范围是时间的函数,时间越长,涉及的范围越广
责任主体的明确性	决策的责任主体明确	决策的责任主体模糊,模糊的程度也是时间的递增函数
最终结果	双方妥协,未造成严重损害	在外力强制下披露信息,大量消费者受到伤害,企业和政府等最终承担部分责任

基于上述分析，那些对自己的权力和能力高度自信政府官员，必须理性、客观地评估自己驾驭局面的能力，不要以为像古巴导弹危机这样重大的事件政府都可以控制，掌控像三鹿奶粉这种事件的演化和发展，更是不在话下。事实上，危害公众健康的企业行为一旦开始，如果政府未能在起始阶段开始进行控制，就失去了控制其发展和演化轨迹的最佳时机，未来选择的空间就会大大缩小。特别需要指出的是，满足消费者最基本需求的食品，特别是经过工业化加工后的食品、存在潜在农药残留的初级农产品、存在各种潜在病毒 / 病菌危害的食品等等，消费面广、使用量大、使用频率高，同时消费者无法通过观察产品的外观来识别产品内在的质量或危害，一旦出现问题，危害极大。控制危害的关键途径，就是政府制定科学的产品质量标准，通过可靠的检验方法，及时进行监督和抽查。一旦发现违法行为，在最短的时间内做出最有效的反应，终止这种行为，减少其负面影响，既是政府官员个人利益最大化的选择，也是社会利益最大化的选择。

另外，政府有关部门一定要从这个事件中吸取教训，千万不要低估老百姓的记忆力。这个事件即便过去了，但对百姓对政府信任和信心的损害是深刻的。如果类似的事件不断累积，破坏性的能量不断累积，未来的

发展也可能是无法控制的。政府应该把这个重大的危机事件转化为一个社会价值提升的机遇，以这个事件为契机，发动一场真正的变革，发动一场关乎我们日常生活的态度、规范、制度和行为的系统变革，提升企业、政府、社会公众的价值观、道德观的层次。和谐社会绝不可能通过欺骗公众，掩饰罪恶，粉饰太平而建立起来，而只能通过对非法行为的严厉打击，通过提高非道德行为的成本，限制非道德行为的利益空间，通过制度的优化，道德层次和责任意识的提升而建立起来。

对于企业决策者，特别是那些游走于道德、法律、政策底线边缘的企业决策者，我们能够提供的建议是，开弓没有回头箭，基于非道德动机所做的选择最终常常以不光彩的方式收尾。涉及公共安全、公众健康的道德底线是绝对不能逾越的，由此而导致的代价从长期来看是所有利益相关者都承担不起的；仅仅考虑短期利润最大化是不够的，关心利益相关者，如客户、员工、社会的利益，不仅仅对这些利益相关者有好处，也是企业自身生存的一个重要前提。

行业内的其他企业和个人，发现类似于三鹿奶粉这种非道德的违法的行为，应尽早举报，尽早将本企业与这些企业有效地区分开来，这是维护其战略利益的最优选择。否则，城门失火，必然殃及池鱼。覆巢之下，焉有完卵？

对于社会公众，我想说的是，一个民族应该宽容，应该宽容那些因为能力、知识、经验不足而导致的错误，但我们的社会不应该宽容和信任那些为了短期的一己之利而滥用社会宽容和信任的人、那些天天在媒体上讲道德诚信却肆意地践踏最基本的道德和诚信的人。我们给他们的空间越小，我们受到的伤害就越小，我们的安全感越高。同时，我们也需要扪心自问，我们是否有逾越道德底线的时候？我们未来应该怎么办？

成功总是使为实现成功而采取的行动过时，成功也会带来新的挑战和问题。但商业社会常常以成败论英雄，人们很少去和成功争辩，更很少去和成功者做对。但在环境变化极快的今天，不能理性地对待成功可能受到严厉的惩罚。在企业成功时不审慎考虑公司的目标和战略，极有可能还没有机会尽情享受成功的喜悦，就被失败的痛苦所淹没。

每个企业都对自己的未来抱有美好的期望。创业者和公司内部关键利益相关者对公司在可预见的未来希望达到的成就水平，经过客观审慎的论证或讨论，得到关键利益相关者的普遍认同，并以直观、形象、有吸引力的方式表达出来，便成为公司的愿景。每个企业都有其特定的存在目

的和价值。这些目的和价值应当反映在其使命陈述之中。一个完善的使命陈述应明确企业的用户，产品或服务，市场，技术，对生存、盈利和成长的态度，自我认知，对公众形象的关切及对员工的关心。这些要素构成了评价和形成使命陈述的实用框架。作为战略管理的第一步，使命陈述为所有计划活动指明了方向。

本章小结

每个企业都对自己的未来抱有美好的期望。创业者和公司内部关键利益相关者对公司在可预见的未来希望达到的成就水平，经过客观审慎的论证或讨论，得到关键利益相关者的普遍认同，并以直观、形象、有吸引力的方式表达出来，便成为公司的愿景。每个企业都有其特定的存在目的和价值，这些目的和价值主要体现在企业的使命陈述之中。使命陈述应当明确企业对用户、产品或服务、市场、技术、生存、盈利和成长的基本态度，以及企业的自我认知，对公众形象的关切及对员工的关心等内容。这几种要素构成了评价和形成使命陈述的实用框架。作为战略管理的第一步，使命陈述为所有计划活动指明了方向。

战略目标是愿景的分解。公司的愿景刻画了一个公司在可以预见的未来要达到的图景。而企业的战略目标，是在愿景和使命指导之下确定的关于企业在未来3—5年时间要达到的水平的界定与描述。

愿景、使命、战略目标，是指导企业方向的灯塔、协调关键利益相关者关系的准则、评价新的机会与诱惑的基准，所以，需要对其高度重视。

参考文献

1. Peter Drucker, *Management : Tasks , Responsibilities , and Practices* , New York: Harper & Row, 1974.
2. Fred David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* , Vol. 22, No. 1, February 1989, pp. 90—92.
3. Michell, P. K. and Angle, B. R. , "Stakeholder Identification and Salience: Dialogue and Operationalization", In J. Weber & K. Rehbein (edited), *International Association for Business and Society 1997 Proceedings* , 1997, pp. 365—370.

4. 项保华, 《战略管理》, 华夏出版社, 2001年。

5. 德鲁克著, 孙耀君等译, 《管理: 任务、责任、实践》, 中国社会科学出版社, 1987年。

(1) _____ 马全智, 《柳传志反思联想多元化战略失败》, <http://tech.slna.com.cn/it/2007-09-01/11351712884.shtml>。

(2) _____ 我们曾对军工企业变革与转型问题进行过一次调研, 发现几乎每个企业都有一两个“流氓式”的人物: 他们几乎不承担任何责任, 视企业的制度和纪律如无物, 却要求企业给自己很高的待遇; 如果企业的管理措施危害到他的利益, 他就会找到总经理以拼命相威胁, 经典的口头语是: “企业又不是你的, 你凭什么这样对待我?”

(3) 詹姆斯·伯恩斯, 《领袖》, 中国人民大学出版社, 2007年, 第483页。

(4) 《三鹿阜阳危机公关解密》, <http://info.yidaba.com/newscenter/3852107-2.shtml>。

(5) _____ 《三鹿“阜阳奶粉事件”, 蒙冤有因果》, <http://www.aliqq.com.cn/brand/nameplate/41273.html>。

(6) 《美国宠物食品导致猫狗死亡》, <http://sweetscience.blogbus.com/logs/29331830.html>。

(7) _____ 《三鹿集团董事长田文华: 事发前已检测出相关问题》, http://cn.chinagate.com.cn/health/2008-09/13/content_16445814.htm。

(8) _____ 《毒奶粉事件, 总理克拉克: 与中国地方交涉几周不果, 纽政府直接向北京拉响警报》, http://www.zaobao.com/zg/zg080916_502.shtml。

第 4 章

外部环境: 公司战略选择的依据

生存无忧的企业总是希望明天永远美好, 但只有童话故事才会有这样的结局。环境分析有点像天气预报, 如果以主观愿望代替理性分析, 常常无法预知未来的重大风险, 不仅会使自己成为众矢之的, 更可能带来巨大的灾难。今天, 环境分析不再是一个一劳永逸的任务, 而是决策者每日必修的功课。

企业的战略决策者，一方面需要足够的乐观精神以支撑希望，坚定信心；另一方面也需要合适的悲观心态以激发对风险的关注与规避。在乐观与审慎之间达成平衡的办法是：决策者在感知机会时心态要积极，评估机会时头脑要冷静，执行决策时意志要坚决。

将公司应该做什么与能够做什么分开考虑，有助于更清晰地把握公司的战略。公司应该做什么，主要取决于所处的环境特征及其发展趋势，包括客户的需求、产业的利润空间和风险等；而公司能够做什么，则取决于产业成功的关键要素与公司拥有的资源能力之间的一致性。

市场的成长空间一直得到决策者的关注，但成长速度往往不为所决策者重视。潜在规模巨大但成长速度缓慢、产业进入壁垒又非常低的市场，对于那些希望通过大规模的投资而获得竞争优势的企业来说，往往是一个深不见底的陷阱。

生存无忧的企业总是希望明天永远美好，但只有童话故事才会有这样的结局。环境分析有点像天气预报，如果以主观愿望代替理性分析，常常无法预知未来的重大风险，不仅会使自己成为众矢之的，更可能带来巨大的灾难。今天，环境分析不再是一个一劳永逸的任务，而是决策者每日必修的功课。

本章通过介绍企业外部环境分析的基本模型，使管理者了解其所处的充满不确定性的商业环境、环境因素影响企业的机制和途径，以及这种影响给企业带来的机遇与威胁。本章也将介绍一些实用的分析模型，如使用五要素竞争强度模型为战略业务单位识别竞争来源，使用竞争对手分析模型推断竞争对手的主动行动及其对我们战略可能的反应，判断产业价格水平对产能变化的敏感性，判断业务吸引力的方法，判断产业成长空间的方法等。

企业的环境结构，可以通过图4-1来描述。最外面的那一圈，政治、经济、人口、文化、科技等，属于宏观环境因素；中间圆圈以内的，可称为产业环境；其中最内部的产业内的战略集团，则是企业直接的竞争对手。

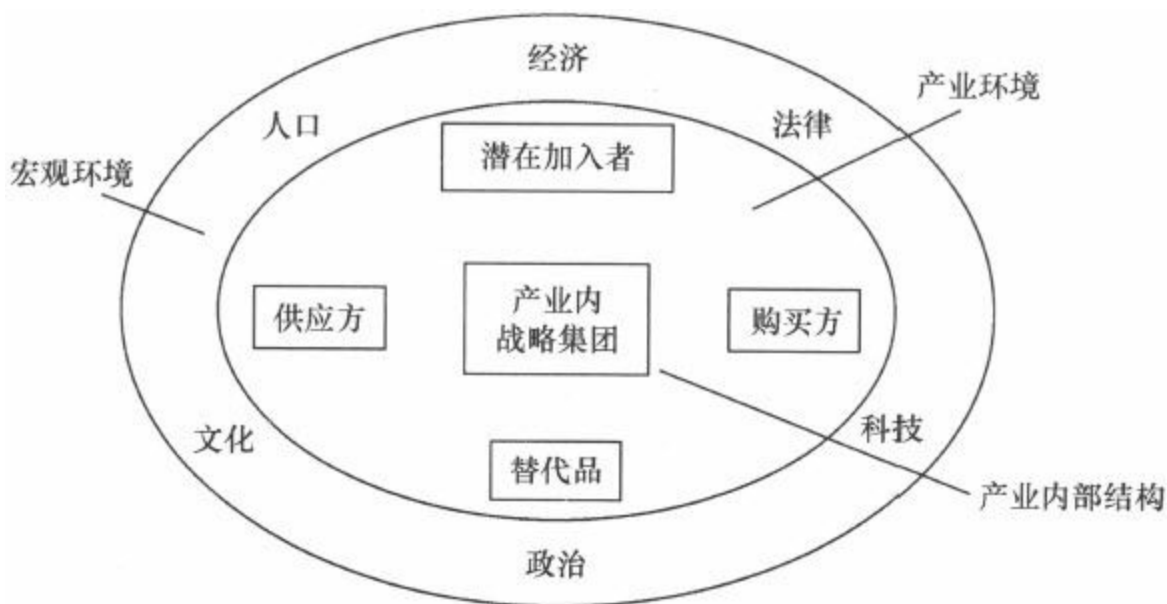


图4-1 商业环境的不同层次

环境分析可以采用两种顺序：从里向外或者从外向里。通常人们采用的顺序是从外向里，即从宏观环境分析开始，到产业环境分析，再到竞争

对手分析。这种分析路径，相对能更清楚地描绘出宏观环境力量作用于产业，进而作用于企业的路径或机制。

第1节

宏观环境分析

宏观环境最基本的分析工具，就是所谓的PEST框架模型。PEST将宏观环境因素分成四类：政治、经济、社会、科技因素。如果只将表4-1中列出的基本影响要素视为一个要素清单的话，那么，它的用途将极其有限。重要的是理解PEST中各要素的含义，并根据不同的产业，识别不同的关键宏观环境要素。通过PEST框架，可以识别出一系列影响产业、部门或市场结构的结构性变革的驱动力，以及这些驱动力量可能对组织产生的影响。

表4-1 PEST分析架构

<u>政治的/法律的</u> <ul style="list-style-type: none">• 环境保护法• 准入政策• 税收政策• 外贸政策• 劳动法,等等	<u>经济的</u> <ul style="list-style-type: none">• 经济周期• GNP/可支配收入的趋势• 利率/货币供给• 通货膨胀• 失业率• 能源适用性及成本,等等
<u>社会文化的</u> <ul style="list-style-type: none">• 人口统计• 收入分配• 社会稳定性• 生活方式的变化/对工作和休闲的态度• 消费模式• 教育水平,等等	<u>技术的</u> <ul style="list-style-type: none">• 政府研发投入/对技术的重视• 新技术的发明/进展• 技术传播速度• 折旧和报废速度,等等

宏观环境分析不能仅仅罗列事实，第一步，必须站在特定企业的角度，找到影响产业 / 企业的关键宏观环境因素。第二步，要分析、推断这些关键环境要素未来的变化趋势——通常那些变化的因素更可能给企业带来机遇或者威胁，而常量的影响则比较小。第三步，要在推断这些因素未来趋势的基础上，识别这些环境变量影响产业 / 企业的机制或途径。

只有清晰地识别环境因素影响产业 / 企业的途径或机制，才能对环境变化到底对企业意味着何种机会或威胁，做出更准确的判断，为如何把握和利用这些机会，规避威胁提供有效的方法。环境因素影响产业 / 企业的主要机制可以用图4-2来描述。【更多新书朋友圈免费首发，微信j rgh 3w】

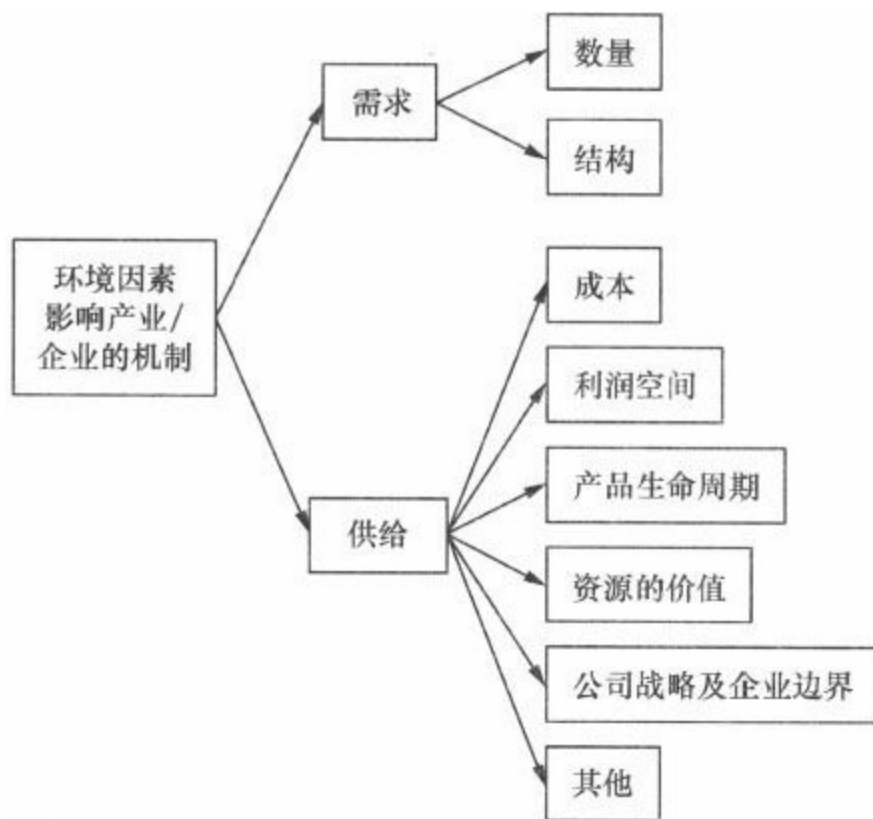


图4-2 环境因素影响产业 / 企业的机制

一般情况下，环境影响产业 / 企业主要通过两个途径：要么影响需求，要么影响供给。而对需求的影响，主要体现在对需求数量和需求结构的影响上。但对供给方的影响则要复杂得多。不仅影响到供给的数量和结构，而且会影响其他很多因素，比如有时候会影响到供给方的成本；有时候会影响到供给方所在产业的利润空间；或者产品生命周期——新技术的出现可能使产品的生命周期缩短或者延长；或者资源的价值——原来引以为自豪的核心资源和能力，可能成为无足轻重的东西，甚至成为累赘；有时候环境变化会影响到企业的边界：原来在公司边界以内的职能或活动，不得不转移到公司边界以外，才能使公司获得竞争优势。

比如，在宏观环境中，准入政策的变化可能降低产业进入壁垒，导致新

的进入者进入，从而降低产业的利润空间。如果新的进入者采用更先进、价格更低的技术设备，也会导致在位者资源（原有的设备）的价值发生贬损，甚至不得不提前更新。新进入者引进新的产品或者新的功能，一方面可能影响在位者产品的生命周期；另一方面，也会导致需求的结构或数量发生变化。

宏观环境变化对一个产业的影响是复杂的，分析的时候需要将这些因素按照其影响的途径或机制，进行仔细的归类 and 比较。以宏观环境因素对汽车制造业需求的影响为例，环保政策越来越严格、能源价格不断上升、大城市交通越来越拥挤等因素将抑制汽车需求数量的上升；但收入水平的提高、对大活动范围的生活方式的追求、关税降低、技术进步等因素导致汽车价格的下降等，又会刺激需求的提高。未来总需求会上升还是下降，取决于抑制需求的力量与刺激需求的力量对比和抗衡。就中国的情况而言，目前还是刺激需求的力量大于抑制需求的力量，但当汽车的存量达到一定水平以后，在大城市，刺激需求的力量和抑制需求的力量就可能达到平衡；到某一个阶段以后，抑制力量甚至可能超过刺激需求提高的力量，大城市的总需求有可能出现下降。

当我们对影响产业发展的关键因素的未来变化趋势不能做出准确的预期时，采用组合模拟的方式对未来进行推断也是合适的。首先识别这些关键变量可能的变化方向或基本变化类型；然后分析推断这些不同的关键变量不同的变化组合所能产生的结果；再仔细判断各种组合发生的概率。这样，对未来几种可能的情形形成基本的判断，也有助于改善决策。

不同产业受宏观环境因素影响的程度是不同的。以下这些产业受宏观环境因素的影响要更大一些，因而宏观环境分析具有更重要的意义：市场集中度高的产业、政府管制或政府关系对竞争优势有重要影响的产业、需求收入弹性高的产业、新兴产业或技术进步速度很快的产业等，比如银行业、证券业、房地产业、采掘业、电信运营业、制药业、通信设备制造业、环保产业、IT产业、汽车制造业等等。

另外，同样的环境变化，对资源、能力不同的企业而言，到底是机会还是威胁，其含义也是不同的：对某些企业是威胁，对另外一些企业可能却是机遇。比如，2006年年末，政府为了控制房地产行业可能的泡沫，取消房地产预售制度，要求房地产公司只有在建筑建设到一定阶段，才可以向银行申请贷款，才可以向购房人出售房屋。这个政策变化，对于土地储备严重不足但现金储备充裕的企业而言，这可能意味着机遇：企

业可能得到以合适的成本补充土地的机会；但对土地储备充足而现金紧张的企业而言，则可能意味着威胁：企业可能不得不出让部分土地换取资金，以便开发其他项目。这就是宏观环境分析必须站在特定企业的角度进行的原因。

第2节

产业环境分析

所谓产业，是指生产相同产品或提供相同服务的企业 / 组织的集合，或者范围更大些，产业是生产能够相互替代的产品的企业的集合。需要注意的是，产业的边界可能会不断发生变化。以前各自独立的“产业”，如计算机、电信和广播电视产业正在加速融合；产业间的界限也可能被宏观环境中的因素所打破，例如，政策的变化使得保险业和金融业的界限在逐渐模糊。

一、产业边界或分析范围的界定

产业环境分析时，如何界定产业边界或分析范围，取决于分析的意图以及对周围环境相关程度（替代能力）的判断。比如，公司准备进入饮料产业，产业分析的边界到底如何确定？图4-3中的哪些内容应该包括在产业分析的范围内？如果公司要开发的产品是运动饮料，那么，可乐、矿泉水、功能型饮料，由于这些饮料与运动饮料有非常强的替代关系，应该纳入分析的范围，其他的则不必纳入分析范围。否则，分析的广度太高，不仅会提高分析成本，而且会导致信息之间的干扰和混淆。

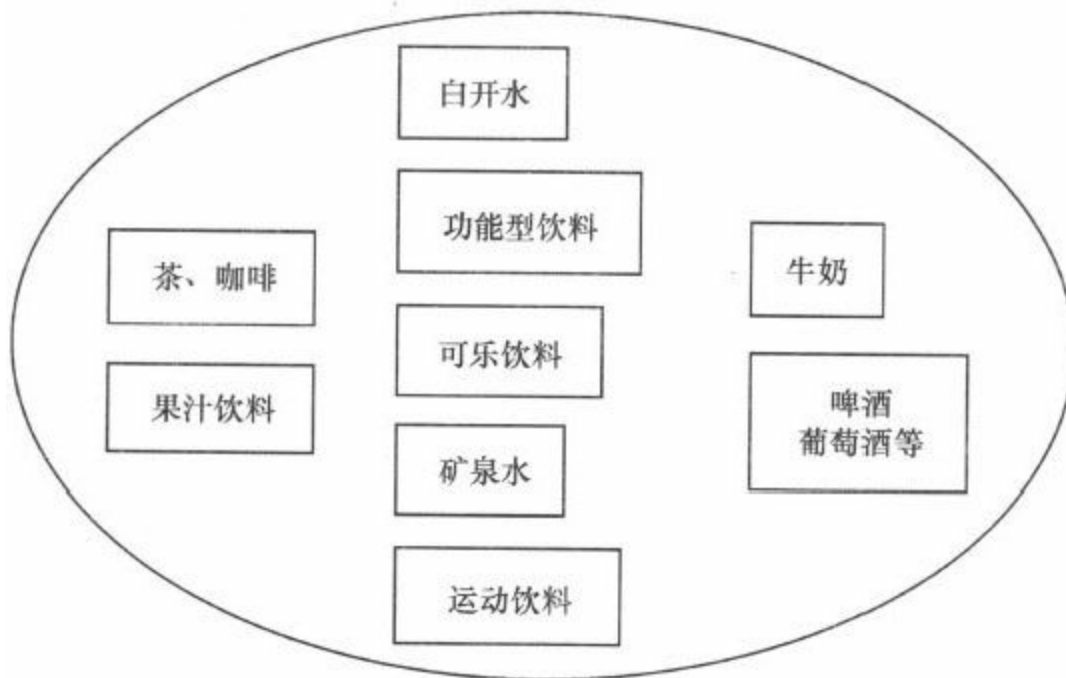


图4-3 产业分析的边界：以饮料市场为例

产业环境分析的目的，是判断产业的利润空间，并识别决定产业竞争的关键要素，从而为战略选择提供基础。

二、竞争强度与利润空间

什么是决定一个企业的盈利能力的主要因素？关于这个问题，多数的人的答案是：技术、成本控制能力、营销能力、产品的功能和质量、服务质量，等等。企业内部的这些因素确实都是决定企业盈利能力的基本要素，但除此以外，决定企业盈利能力的还有一个非常重要的力量——产业竞争强度决定的产业整体的利润空间。

竞争是企业间的永恒主题。竞争的力量不仅仅来自于直接的竞争对手，环境中还有很多影响企业竞争力的其他因素。波特的五力竞争强度模型（five forces framework）有助于识别产业或者部门内竞争的来源（见图4-4）。

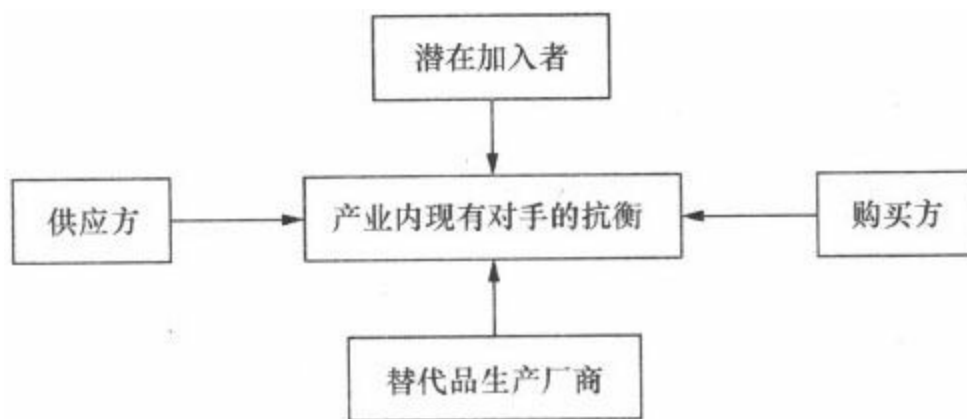


图4-4 波特的五力竞争强度模型

从竞争强度模型可以看到：产业内现有企业的抗衡强度越高，产业的利润空间越低。供应方控制价格的能力越强，比如原料供应方控制价格的能力越强，意味着企业的可变成本越高；设备供应方控制价格的能力越强，意味着企业的固定成本越高。购买方控制价格的能力越强，意味着产品的卖价越低。潜在加入者——想进入该产业者——进入这个产业容易与否，决定该产业利润空间的稳定性或持久性。而替代品的存在，一方面影响企业自主决定价格的空间和机会（如果替代品价格大幅度下降，但本产业产品价格不降，客户的需求就会转移到替代品那里），另一方面也影响产品的生命周期、市场的规模。所有这些因素结合到一起，决定了一个产业的整体利润空间有多大。

比如，PC制造业利润空间非常低，多数企业产品的毛利大约仅在5%—6%。造成这种局面的原因不仅仅在于现有企业的抗衡：数量比较多，产品差别化程度较低。更重要的还有以下因素：

- 核心零配件的供应方高度集中：软件只有微软一家，处理器最早只有英特尔一家，现在刚有了AMD。它们不仅决定PC厂商的部分投入成本，而且决定产品生命周期，决定产品概念或附加价值塑造的空间。
- 进入壁垒很低，潜在加入者进入非常容易：零配件高度标准化，组装机作业流程简单，环节较少，技术复杂程度很低，以至于稍微懂些技术的人，拿着一把螺丝刀就可以进入这个产业。只要品牌PC的利润空间稍高，他们就开始工作，与PC厂商争夺价格敏感型的客户，既影响了PC厂商的市场规模，又影响了其自主控制价格的能力。
- 买方：产品知识高度丰富，产品差别化程度较低给了买方较大的选择

空间。随着产品的标准化，PC机几乎成为一个透明的产品，客户仅仅比较一些技术参数和品牌，就可以做出采购决策，极大地提高了买方的议价能力。

这些因素的结合，共同导致PC制造业很低的利润空间。识别出这些决定产业竞争强度和利润空间的因素，作为战略分析人员，接着需要分析判断：

- 决定现有企业抗衡强度的这些因素在可预见的未来，是否会发生变化？
- 潜在进入者进入壁垒可能提高吗？
- 会出现强有力的新的替代产品吗？
- 供应方会进一步分散化吗？
- 买方议价能力会发生重大变化或者显著下降吗？
- 如果供应商数量增加，议价能力下降，PC厂商成本下降，那么，PC厂商能够获得零配件价格下降的好处吗？

直观地判断，上述问题的结论都是否定的。如果决定产业结构的关键力量在战略规划期内不能发生变化，对PC企业而言，战略选择的空间就受到了极大的限制。如果继续留在这个产业内经营，如何改善运营方面的战术问题，如加快资金周转的速度、新产品推出的速度等，有时候比战略问题更重要。

三、影响产业竞争强度 / 利润空间的具体因素

下面从潜在进入者、替代品、供应商和购买方议价能力、现有企业的抗衡等四个方面，对影响产业竞争强度 / 利润空间的具体因素进行详细的解释。

（一）潜在进入者的威胁

潜在进入者的威胁取决于产业进入壁垒（barriers to entry）的高低。进入壁垒是那些新进入者们必须克服的障碍。进入壁垒通常会延缓潜在进入者进入市场的时机，但不会构成永久的障碍；另外，进入壁垒可能会

阻止部分潜在的进入者，但不会是全部。进入壁垒通常包括：

- 规模经济。 在一些产业，规模经济特别重要，如电子元件制造业、化学工业、汽车制造业等。在产业供求基本平衡或者供求缺口较小的情况下，规模经济常常使得后进入者面临两难：要么筹集巨额资本，在最佳规模上进入，但面临可能影响供求平衡，导致产业价格水平和利润空间显著下降的风险；要么小规模进入，但面临成本劣势。

- 转手成本（switching cost）。当客户面临转手成本时，可能对新进入者构成障碍。如移动电话，客户更换服务商就需要更换号码，这会给客户造成很多不便。转手成本也可能来自于客户的学习成本，如现在很多公司开发的新的文字输入方法难以普及等。

- 进入分销渠道。 最近这些年来，中国很多从事OEM或ODM的服装企业被不断提高的成本、不断下降的利润所困扰。有些企业开始谋求发展和创立自己的品牌。但是，进入分销渠道或构建分销网络所遇到的困难超出了它们的预期，有些企业因为对此准备不足而失败。

- 经验 / 学习曲线。 经验 / 学习曲线是指单位生产成本随着累计产量的扩大而趋于下降的现象。在存在经验 / 学习曲线的产业，先进入市场的企业能比其他企业更快地积累经验，获得成本、客户 / 供应商忠诚度方面的竞争优势。如果一个市场上已经有了一家经营者——它熟悉市场，与主要的客户和供应商都保持很好的关系，也知道如何解决市场和运营中的问题，那么，对于它的竞争对手来说，进入这个市场就很困难。事实上，在有些情况下，某些经营者已经使自己的产品标准成了产业标准，以至于它们的品牌就是此类产品的代名词，如微软就代表了计算机操作系统；这种现象与“经验 / 学习曲线”的概念有关。当然，当产品的生命周期不断变短时，这种经验的价值就会降低；当出现急剧变化时，经验也可能根本就没有任何价值。

- 预期的报复。 如果准备进入市场的竞争者认为，市场中已经存在的公司会采取强有力的报复措施以阻止其进入，或者报复使得进入市场的成本太高，这种潜在的报复就构成一种壁垒。

- 政府政策。 对竞争的法律限制措施表现在专利保护、规范市场（比如医药和保险市场）和直接政府行为上。当然，如果政府取消了保护措施，一直处在被保护环境中的企业可能才会第一次面对竞争的压力。例如20世纪90年代，许多传统上由政府垄断经营的公共服务部门（如电

信、电力、煤气和铁路）就不断面临政府放松管制和私有化的压力。

• 差异化。 差异化意味着提供的产品或服务在内在的质量、功能、外在的形象，以及提供产品的途径、方式等方面，被消费者认为与竞争对手明显不同，而且具有更高的价值，或者更高的忠诚度。进入一个高度差别化的市场，通常需要在品牌形象等高风险领域进行投资，以吸引忠诚于其他品牌的消费者的信任，这对新进入者而言，风险是非常高的。

（二）替代品的威胁

替代品（substitution）主要通过以下方式，侵吞和掠夺公司的客户基础：提供新的产品选择空间、提供新的功能、更低的价格等，使客户减少对某一特定类别产品的需求；如果替代品能带来更高的预期效用或者价值，甚至会导致该类产品或服务再也无人问津，导致产品生命周期缩短；替代品的存在也会极大地限制企业自主控制价格的空间和机会；替代的存在，甚至会重新定义企业边界和战略。替代品有以下几种不同的形式：

- 产品之间相互替代。如电子邮件替代邮政服务、USB替代软盘等。
- 需求替代。一种新的产品或服务使得当前的产品或服务成为多余。例如，更为可靠和便宜的家用电器正在减少对家电维修服务的需求；信息技术已经在这个领域产生了很大的影响——信息技术为个人提供了各种工具，使得个人可以完成一些以前需要其他服务供应商来完成的工作（例如，从秘书服务或打印过渡到电子商务交易）。
- 同类替代，指产品或服务为争夺可支配收入而竞争。例如，由于家庭支出预算的约束，家具制造商与电视机、录像机、厨具、汽车和度假消费等的供应商之间，都存在着同类消费替代关系。

（三）购买方和供应商的议价能力

购买方和供应商的议价能力是相互联系的，所以，我们将二者结合起来考察。企业与买方和卖方的关系都能影响企业战略的自由度，进而影响企业的盈利能力。在以下情况下，购买方的议价能力相对强些：

- 买方相对集中。如果购买者比较集中，尤其是当购买者的采购量很大，而卖方相对分散，由许多小供应商组成时，买方的议价能力就会很强。这也是家电、百货等零售业越来越集中的原因。

- 供应方产品无差异，买方选择空间大。如果供应商提供的商品没有太多差异，买方就可以在不同卖者之间进行谈判。
- 更换供应商的成本很低或者没有风险。例如，没有长期供货合同的约束，或者变更合同不需经供应商同意等。
- 买方存在后向一体化的威胁。如果不能从供应商那里得到满意的价格和质量，购买者可能实行后向一体化（比如收购一家供应商），这对供应商来说是一种威胁。

在以下情况下，供应商的力量很可能相对大一些：

- 供应商比较集中，而买方相对分散，如英特尔等芯片制造商相对于大量的计算机厂商。
- 更换供应商的成本很高：也许是因为某些产品的制作流程需要依靠某一供应商的特定产品（如在航空航天产业中），或是由于该产品是明显的差异化产品。
- 供应商有强大的品牌优势。比如，零售店中缺少某个品牌的产品，就可能很少有人光顾。
- 如果不能获得满意的价格和利润率，供应商就有可能采取后向一体化措施。

企业运用市场力量，提高自身的利润空间虽然无可非议，但需要从长远角度审慎评估产业结构的关键力量的相互作用。比如，同样是中国企业生产的许多产品，其在国内市场的售价比在美国或欧洲国家的售价要高出许多，其中一个重要原因在于百货公司滥用其议价能力，导致生产企业面临过高的渠道成本。百货公司过高的利润空间一方面极有可能导致太多的进入者，而较高的固定成本则可能导致行业产能过剩的代价较高；另一方面，也会促使制造企业寻求成本更低的销售渠道，比如网上销售等。百货零售业进入者的数量、经营面积累积到某一个较高的程度，可能是这个行业变得非常危险的时候。

（四）现有企业的抗衡

竞争对手（**competitive rivals**）是指那些向相同客户群提供相似产品和服务的组织。影响竞争对手之间抗衡强度的主要因素包括：

- 竞争对手的数量与实力均衡程度。如果竞争对手数量众多，彼此的规模差别不大，竞争就可能很激烈，因为竞争者可能总想领先于其他同行而占据主导地位。
- 市场增长的速度也会影响竞争关系。在市场成长阶段，组织可能希望自己随着市场的发展而不断发展；在已经成熟的市场中，一个组织自身的发展就不得不通过侵吞竞争对手的市场份额来实现。
- 高固定成本。生产固定成本很高，意味着生产能力闲置的代价非常高，企业为避免生产能力闲置，可能引发价格战，并导致企业在很低的利润率甚至亏损状态下运营。
- 产品差异化程度很低。在普通商品市场，如果没有提供差异化的产品或服务，将很难阻止消费者不断地在竞争对手之间进行选择。
- 产业退出壁垒很高。若产业退出壁垒很高，就很有可能导致过剩的生产能力，从而加剧竞争。退出壁垒很高可能因多种原因所致，如在不易转让的固定资产上有巨额投资，或存在很高的员工安置成本等。

三、使用五力竞争强度模型应注意的问题

五力竞争强度模型确实是一个判断产业利润空间、识别产业驱动竞争关键要素的有利工具，但在使用这一工具时应注意以下问题：

首先，产业结构与公司战略之间存在交互作用的关系：产业结构制约公司战略选择的范围，而产业竞争强度则是公司行为和管理决策的结果。竞争在本质上是行动和反应的动态社会过程。在这个过程中，参与者的目的、认知能力和背景起着重要的作用。

比如，中国的电信运营商能够深切地体会到相对于上游的供应商的议价能力的变化。20年前，中国的电信运营商表面上看只有一家——中国电信。但是，在计划经济下，中国电信的采购决策权高度分散，县级电信局都拥有较大的设备采购决策权，同时采购决策人并没有非常强的成本控制意识。而供应方则相对集中，只有少数的几家国外厂商，它们具有极其强烈的盈利动机和影响采购决策人行为的能力。所以，当时的价格决策权主要控制在上游供应商手中。20世纪90年代中期，中国电信业开始分拆，新成立了中国移动、中国联通、中国网通等公司，随着竞争的加剧，各运营商的成本意识显著提高，在这期间各公司逐渐将采购决策

权集中，重要的设备，特别是干线网的设备和材料主要由公司总部负责采购，其他设备的采购决策权也多数由省级公司采购。从总体上看，分拆带来的分散效应远远小于决策权上收带来的集中效应。与此同时，上游的供应商开始分散，中国本土的许多企业，如华为、中兴通讯等公司发展起来，大大弱化了上游供应商的议价能力。所以，企业在制定战略的时候，需要对战略互动的性质与竞争舞台进行评估，判断公司的行动对行业利润空间的影响。面对对手的竞争，企业是选择针锋相对还是合作，也要从更广泛的角度进行评估。

其次，对于具有多元业务的公司而言，五力竞争模型必须在业务层面或战略事业单位层面上使用，不能在整个企业层面上使用。例如，一家航空公司可能同时在不同的市场中竞争，如国内航线市场和远程国际航线市场；也面对着不同的客户群，如旅游休闲、公务和货运等。影响竞争强度的关键因素在不同市场中并不相同。

再次，这五种竞争力量不是相互独立的。一种竞争要素的改变，可能会激发另一种要素发生相应的、动态的改变，从而引起竞争来源的变化。例如，在银行业，中国四大专业银行原来的竞争优势在于其遍布全国的运营网络。如果国外进入者采用同样的模式与中国的四大专业银行竞争，取得同等的竞争地位将需要巨大的投入和漫长的时间。但是，当潜在进入者发现进入障碍后，必然会寻找新的途径和模式进入市场，如电子信息技术，特别是互联网的飞速发展对传统运营模式形成的巨大挑战，可能帮助后进入者形成竞争优势。

最后，不同产业结构的稳定性程度，差别是非常大的。通过产业竞争强度模型推断产业利润空间，作为投资决策的依据，要特别关注产业结构的稳定性。如技术发展能够破坏某些竞争优势和在位者构建的壁垒，准入政策的变化也能导致同样的效果。但是，从结构的角度看，有些产业是高度不稳定的结构，新进入者进入或者在位者扩大产能，都可能导致产业利润空间急剧缩减。何种产业的利润空间是高度不稳定的呢？我们单独设立一个小节对此问题进行讨论。

四、产业利润空间的稳定性与持久竞争的能力

产业利润空间的稳定性和产品价格水平的稳定性有密切关系，但二者并不完全相同。在某些高技术领域，由于产业技术进步速度非常快，产品生命周期非常短，产品价格下降速度很快，但产业的利润空间未必很低，比如半导体产业。但在传统的农业和制造业，价格波动和产业利润

空间的波动密切相关，比如，价格波动幅度较大，因而利润空间变化非常大的典型产业是微观经济学蛛网理论中描述的供给弹性比较高、需求弹性比较低的农产品。而在基础工业产品制造领域，产业利润空间的稳定性，可以通过产业的价格水平对生产能力变化（过剩或不足）的敏感性来度量，见图4-5。

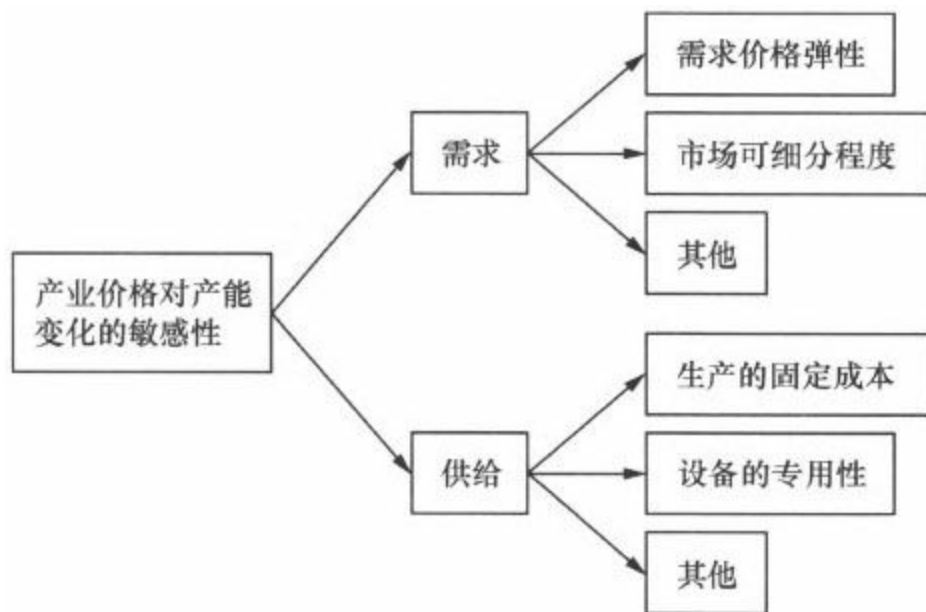


图4-5 产业价格水平对产能变化的敏感性

图4-5是一个用以描述决定产业价格水平对产能变化敏感性的关键要素及其相互关系的模型。决定产业价格水平对产能变化的敏感性的主要因素，依然是供求关系。如果一个产业产品需求价格弹性很低，产品无差别或市场不可细分；供给方面，生产的固定成本很高，设备高度专用化，这种产业通常是利润空间高度不稳定的产业。当产业供求处于基本平衡的状态时，如果在位者扩大产能或者潜在进入者进入产业，都有可能导致产业价格水平大幅度下降，进而导致产业利润空间大幅度下降。

出现这种情况的根源在于：需求价格弹性很低意味着当产能过剩时，价格只有大幅度地下降，才能刺激需求的增长，从而吸收过剩的产能。市场不可细分意味着产品差别化程度很低，企业无法通过改变市场定位来避免降价。⁽¹⁾生产固定成本、设备专用性很高，导致生产能力闲置的代价巨大。为了避免生产能力闲置导致的高成本，企业开工生产如果能够在弥补全部可变成本的同时，弥补部分固定成本，生产就是相对好的选择。但生产出来的产品由于需求稳定，客户不因少量降价而扩大需求，就会导致价格的更大幅度的下降。

维生素C（以下简称VC）原料药1985年以来的价格波动，就是一个典型的例子。1985—1992年，全世界VC的价格在8.5美元左右。全球最大的国际生产厂商有瑞士的罗氏制药、德国的巴斯夫、日本的武田等，中国的石家庄制药集团、东北制药总厂、江苏江山制药有限公司等也占有较大的份额，另外中国还有上百家企业生产VC。1992年前后南斯拉夫内战，导致一个有5000吨VC生产能力的企业的产能遭到部分破坏，加上日本武田制药（全球第三大VC生产厂商）遭到台风袭击，产能受到影响，全球VC价格开始上涨，到1994年涨到12.5美元左右。

1995年6月，东北制药总厂万吨VC项目投产。瑞士罗氏制药联合德国巴斯夫、日本武田制药，联合宣布VC降价，一下子将价格降到6美元左右，以求趁东北制药总厂立足未稳之际，挤垮对手。但在这个价格水平上，全世界几乎所有的VC厂商都亏损。这时，企业之间抗衡的，就是持久竞争的能力。在这个项目中，持久竞争能力取决于图4-6所描述的关键竞争要素。

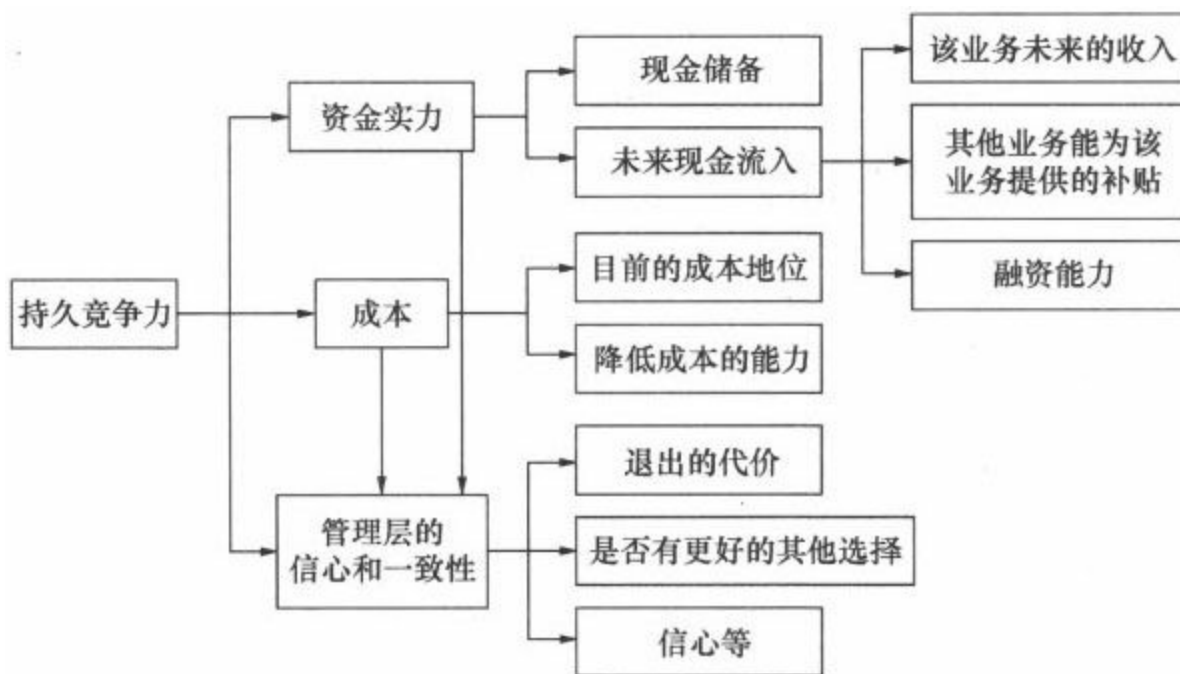


图4-6 企业持久竞争力的决定因素

在这种情况下，中国的小型VC厂商由于资金实力有限、成本较高，持久竞争力不足，纷纷停产VC。但东药、石药集团在VC生产中沉淀了大量资本，企业命运几乎与VC联系在一起，而江苏江山制药则只生产维

生素产品，选择空间同样有限。东药、石药将上市融资获得的资金一方面用于弥补亏损，另一方面用于降低成本。由于显著的规模经济效应，东药、石药降低成本重要的途径之一是扩大规模，并提高产能利用率，结果导致VC价格进一步下降。到2002年，VC价格最低达到2.65美元。

瑞士罗氏制药虽然资金实力很强，但劳动力、环保等因素限制了其降低成本的能力；罗氏作为世界制药工业的巨头，有很多盈利业务等待进一步发展，选择空间很大；加之2002年，罗氏因为违背反垄断法，遭到诉讼，被罚4.62亿欧元，严重打击了管理层的一致性和信心。虽然作为VC的原创生产厂商，对VC抱有很深的感情，还是决定退出VC市场，准备向荷兰DSM集团出售维生素业务，同时对其在贝尔维迪尔（美国新泽西）的维生素C生产厂进行环保建设。产能减少导致价格上升，加上2003年“非典”，人们对VC的需求增加，导致全球VC价格大幅度攀升，在2003年3—4月两个月中迅速提高，接近13美元 / 千克。

VC恰好具备这几个特点：需求价格弹性很低、原料药差别化程度很低、固定成本较高、高度专用化的设备。在这种结构高度不稳定的产业中投资，产业目前的价格水平根本不是企业判断未来投资收益率的依据，因为企业这项投资本身，就可能使价格发生极大的变化。

与维生素C类似的产业还有许多，比如冶金、港口等产业。不过，有色金属冶炼业由于期货市场的存在，其产业价格水平的波动还受到投机等因素的影响，波动与维生素C会有一定差别，但内在的本质的规律依然存在。进入这种的产业的投资决策，不仅要评估现有的资源是否能够保证企业成功地进入该产业，更要考虑企业是否具有持久竞争的能力。特别是在行业供求基本平衡或接近平衡的时候，尤其如此。

产业竞争强度分析有助于管理者从更广泛的范围内识别和了解驱动竞争的关键要素，预测产业的利润空间和变动趋势，是一种非常有价值的分析工具。当然，利润空间比较高的产业常常是进入壁垒比较高的产业。企业实际的战略选择不能一厢情愿，不仅要看产业的利润空间，还要平衡自己的资源与能力。

第3节

竞争对手分析

竞争对手是影响企业竞争战略选择的直接因素之一。商业实践中常常存在两种相对极端的排斥对竞争对手战略与行为进行分析的说法：一种认为，由于竞争对手保密，几乎不可能获得对公司制定战略有价值的信息；另一种认为，我们天天都在和竞争对手竞争，对手的战略我们清清楚楚，无须分析。这两种说法都有些言过其实。在垄断性产业或新兴产业中，采用恰当的方法，对竞争对手的战略和行为及其对本企业的影响进行评估，具有特别重要的意义。比如在上节讨论的维生素C案例中，瑞士罗氏公司显然对其中国竞争对手战略选择的空间、战略选择赖以进行的制度环境等因素缺乏正确的认识。

一、竞争对手行为推断模型

分析竞争对手，最关键的是识别竞争对手影响本企业的途径或机制。在完全竞争市场，竞争对手的影响主要是通过价格机制传导的。在相对垄断的市场中，竞争对手对本企业影响的直接途径主要有两方面：一是竞争对手可能采取某些主动的行动，这些行动对本公司的战略和目标的实现会产生重要的影响；二是当本公司制定并实施某些战略和行动后，竞争对手可能会做出某些反应，这些反应会对公司战略目标的实现产生影响。无论是竞争对手的主动行动，还是竞争对手的反应，都可以在一定程度上进行推断。图4-7是我们在研究了很多经济主体的行为以后提出的分析架构。

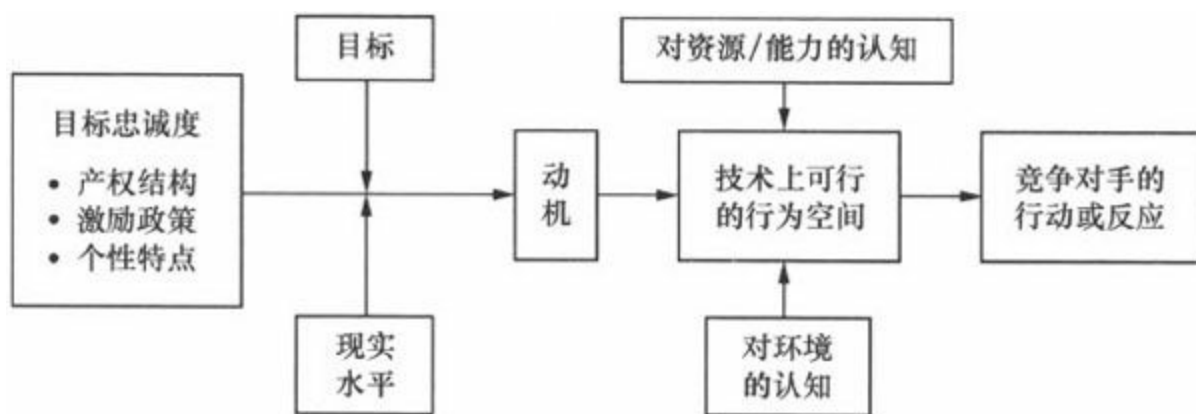


图4-7 竞争对手分析模型

图4-7的含义如下：如果要推断竞争对手的行动或对公司战略可能做出的反应，需要识别对手是否具有采取行动或做出反应的动机。而动机源于目标和现实水平之间的距离、决策者对目标的忠诚度的驱动。如果竞争对手高度忠诚于目标，而且目标和现实水平之间有较大的距离，对手

就具有采取行动或做出反应的动机。在技术上可行的行为空间中，竞争对手会采取何种行动，则取决于对手对自身拥有的资源、能力，以及所处环境的认识。

竞争对手的目标、现实水平如何，可以通过有关渠道获得直接的信息，但对目标的忠诚度只能推断。推断方法如下：首先考察公司的产权结构。如果对手是私有产权性质的企业，而且关键决策者是企业产权的所有者，基本可以推断对手会高度忠诚于目标，因为决策者是目标实现后的最大受益者。如果是公有产权或者股份制公司，则要考察公司的激励政策：如果激励机制安排使得关键决策者在达到目标后可以获得切实的利益，如地位的提升、收入的提高等，那么，对手也极有可能高度忠诚于目标。注意，从产权性质和激励机制推断决策者对目标的忠诚度，背后的人性假设是“经济人”假设。这个假设并不适合所有企业决策者，所以还要结合决策者的个性风格，如年龄、需求的层次等进行综合推断。

所谓技术上可行的行为空间，是指能够达成特定目标的所有技术上可行的措施或办法的集合。比如，在本书的开头，我们给出了一家快餐店增加销售收入的技术上可行的行为空间（图1-3）。再比如，降低成本，技术上可行的行为空间可以用图4-8的模型描述。

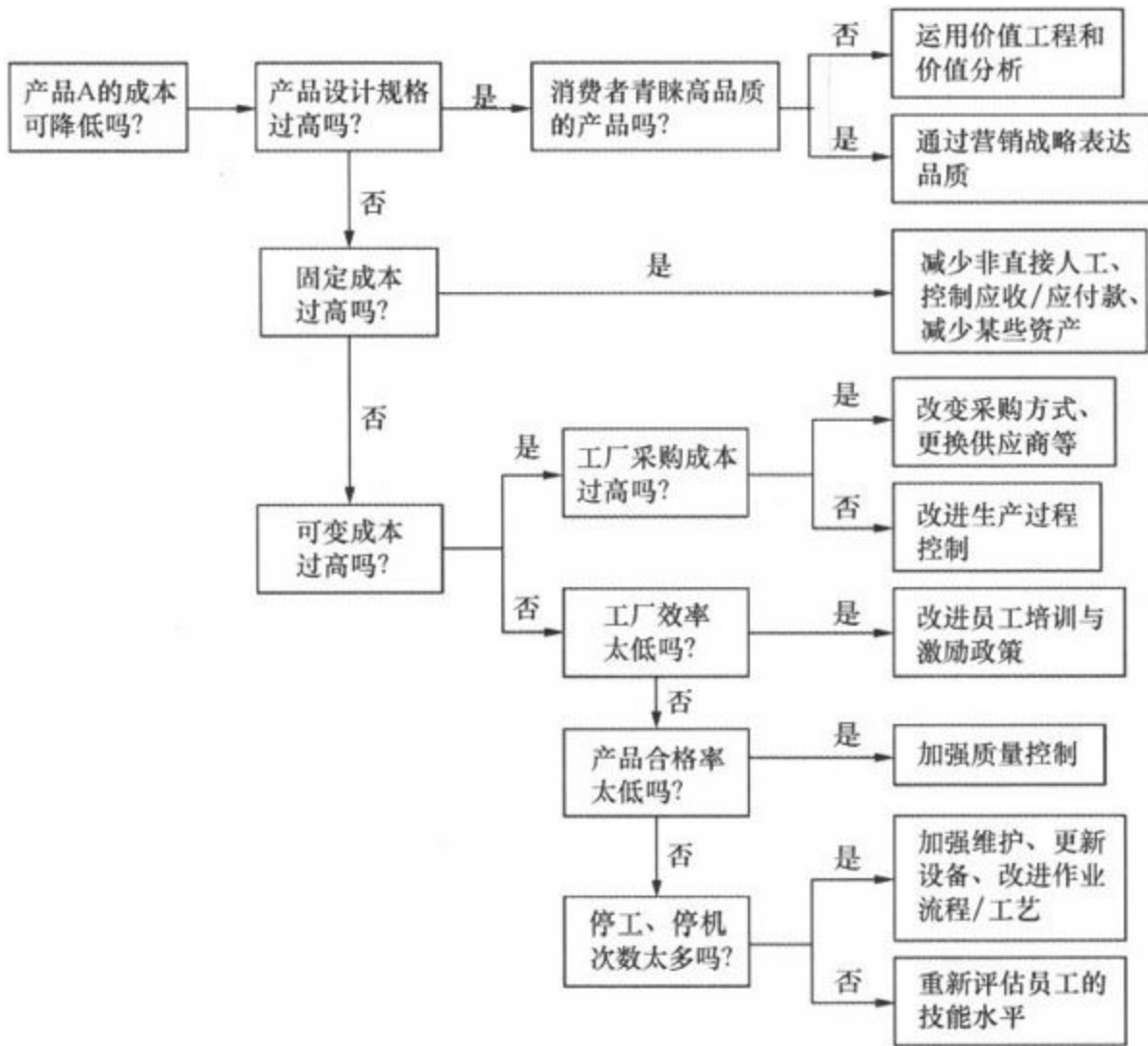


图4-8 降低成本的技术上可行的行为空间

资料来源：Kenichi Ohmae, *The Mind of The Strategist*, McGraw-Hill, 1982, pp. 24—25.

图4-7这个模型不仅可以用于推断竞争对手的行为，也可以用于推断其他经济主体的行为。下面举一个具体的例子。1997年前后，中国乡镇经济增长速度非常快，但乡镇经济数据的统计是非常薄弱的环节。面对许多地区报上来的20%—30%以上的增长速度数据，政府有关机构很难对其可靠性进行判断。我当时参与了一个课题组，在中国的东部、中部、西部各选择两个县进行调研，试图对乡镇数据的可靠性进行评估。调研的时候，困扰我们的最大问题依然是如何才能获得真实的数据。我们尝试过各种访谈手段，但显然毫无价值，无论是县政府有关管理部门、乡镇层面，还是企业层面，告诉我们的情况都是到处莺歌燕舞，形

势一派大好，数据真实可靠。

我们在调查了几个乡镇以后发现，各县政府为了促进乡镇企业的发展，都对各乡镇的党委书记、乡镇长和工业公司（乡镇工业的主管部门）经理制定了相应的激励政策。比较常见的情况是，首先制定一个很高的难以实现的增长目标，比如实现工业销售增长30%。如果县政府经过考核后确认达到目标，就会给上述三个主要责任人在县城奖励一套住房，或者给予数额较大的奖金，或者优先得到提拔。这些激励政策对在乡镇一级工作的人来说，是非常具有诱惑力的，特别是在中西部地区，诱惑力尤其大些。这样的激励政策足以保证责任人对目标的忠诚；当目标和现实水平之间有距离的时候，足以驱动他们产生采取相关行动的动机。根据企业行为的研究经验，我们构建了一个达成销售增长的技术上可行的行为空间模型（图4-9），然后在其他地区进行验证，发现该模型具有非常强的解释能力。

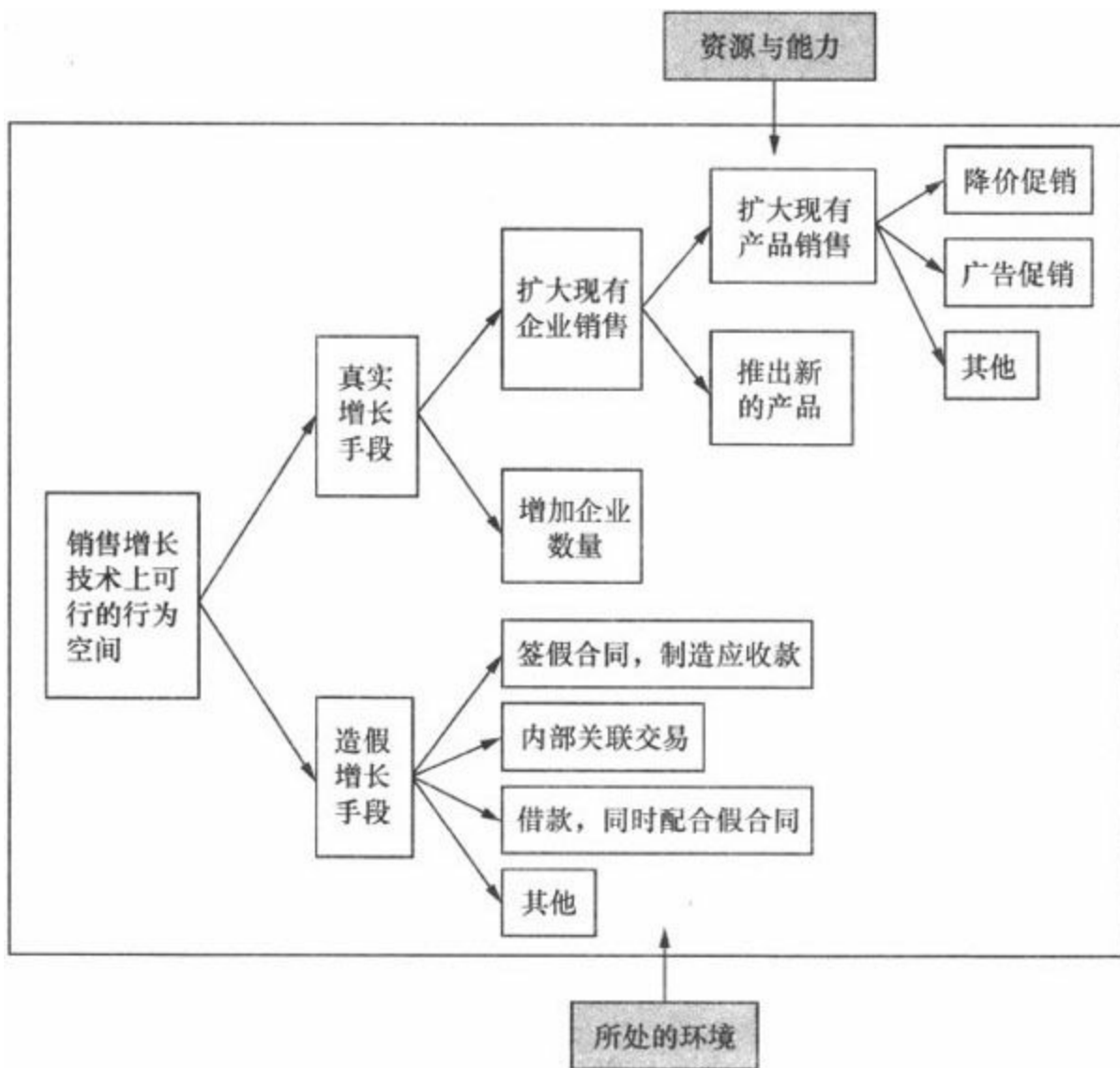


图4-9 销售增长的技术上可行的行为空间模型

通过查阅各个乡镇的统计数据和调查，发现目标和现实水平之间比较大的距离以后，乡镇有关责任人在实现真实的增长还是通过造假实现增长之间的选择，主要取决于其拥有的资源能力和所处的环境：如果当地确实具有一定的资源和能力，比如能够开办新的企业，或者现有集体企业能够通过促销、降价等手段扩大销售；而外部环境中，县政府对各乡镇的业绩评估非常严格规范，那么，有关责任人就会倾向于选择通过真实的增长手段达到目标。如果当地资源有限，而政府的考核比较宽松，有机可乘，有关责任人就会倾向于选择造假的生长手段。造假在统计数据上的表现，就是10—12月份的销售增长异乎寻常地显著，远远高于没有特殊激励政策时期的平均增长速度。

另外我们还发现，那些没有受到特殊激励政策的乡镇的工业增长则没有出现这种扭曲的增长现象。所以，政府不切实际的增长目标、与增长目标相联系的激励政策，包括住房、奖金、提拔等，是乡镇有关责任人数据造假的内在驱动力量；而政府的业绩评估部门缺乏可靠的评估方法和评估能力，是数据造假动机得以变成现实的主要环境原因。

二、战略推断的演绎与归纳

战略分析与推断，包括竞争对手行为分析的最基本的方法，依然是逻辑推断中的归纳方法和演绎方法。所谓战略推断中的演绎（deductive method），是从最基本的事实出发，运用经济学、管理学等基本原理，提出一些基本的假设：如果……那么……即以合乎经济学、管理学逻辑的方式，从假说中推出不可避免的结果。“如果”是正确的，“那么”根据逻辑，另外一个结论也必然成立。演绎推断的时候，每一步一定要找到相互独立的最基本的驱动要素或者最基本的选择，并把不同的影响因素按照特定的逻辑关系，分为不同的层次，以保证思维的清晰性和完整性。“大胆假设”之后，开始“小心求证”，将主要的心力用于证明预测的结果是否成立上。当越来越多的预测得到证实的时候，越能证明其基本假设是正确的。

而归纳（inductive method）则是首先尽量发现、收集较多基本的事实，然后仔细识别这些事实有关属性之间的联系或者共同之处，概括出一般性、总体性的认识。

归纳和演绎是相互联系和相互补充的。演绎推理所依赖的经济学、管理学原理，常常是通过归纳法从个别事实中概括出来，而且，演绎推理所遵循的推理规则，也是依据人们在实践基础上归纳总结各种经验、教训而发展出来的。归纳推理也离不开演绎推理。归纳推理与科学分析是紧密联系的，没有演绎推理，就不可能实现认识的归纳过程；归纳推理的结论具有或然性，为了提高它的可靠程度，还需要借助演绎推理，用已知的科学知识来论证和补充。

比如，A公司在某个区域市场中与竞争对手进行竞争，对手占据市场份额的45%，A公司的份额是35%，另外20%的份额为几家较小的企业占据。A公司一直谋求超越这个对手，成为市场份额最大的企业，但一直未能找到机会。最近，A公司发现，竞争对手将多数资金投入到一个短期内无法产生盈利的项目上，导致其资金严重短缺。这个事实经过反复核对，确实无误。这个情报对A公司意味着什么？下面，我们进行一个

演绎推理：

如果对手资金严重短缺，它要么开源，要么节流，要么坐以待毙，但第三项通常不会是企业家的选择。开源，要么借助内部的力量开源，要么依靠外部的力量开源。依靠内部力量开源的途径主要有扩大销售（包括现有产品销售或推出新产品）、催应收款、变卖可变现的资产，等等。借助外部力量开源，比如寻求银行贷款、找其他投资者投资、发行债券等。

上述可能的开源手段，我们称为实现开源目标的“技术上可行的行为空间”。在这些技术上可行的行为空间中企业实际上会选择什么，一方面取决于企业对自己所处的环境的认识，另一方面取决于企业对自己拥有的资源、能力的认识。比如，企业是否通过扩大销售实现开源，企业首先会评估其外部的环境：产品处于生命周期的何种阶段、成长空间多大、是否有未开发的市场、竞争的激烈程度如何，等等；内部的资源能力会评估：现有产品的相对竞争力、促销方面能够投入的资源、是否有未推出的新产品，等等。如果企业拥有未推出的新产品或者现有产品依然有较大的成长空间，企业就会考虑通过扩大现有产品销售实现开源。企业是否会通过催应收款实现开源，从内部资源要看有多少应收款；从环境要看什么企业欠的应收款、这些企业的信誉和经营状况如何等。如果应收款较多且具有追回的可能，企业就会考虑这一选择。其他行为的推断也基本如此。

企业实现节流目标的技术上可行的行为空间包括节约长期支出和短期支出。长期支出包括固定资产投资、研究开发投入等等；节约短期支出包括占用供应商的货款、降低原料采购价格、降低浪费 / 提高回收率、加快资金周转、减少人员费用、营销费用、服务成本、管理费用等等。在这些可能的节流手段中，企业会选择什么，依然取决于其对所处环境和拥有的资源、能力的认识。

不要忽视上述开源手段描述后面的“等等”或者“其他”。明确地列出他们，是保证思维完整性的重要途径。“等等、其他”的存在提醒我们，真正的创意来自于第一线的企业家。上面列出的可能的行为空间只是常规的选择或者常见的手段，企业家可能创造出一些超越常规的问题解决方案，因而我们的推断可能存在误差。

特别需要指出的是，在中国企业的商业实践中，董事长（风险的主要承担者）和总经理（职业经理人员）达成特定目标的技术上可行的行为空

间并不相同。职业经理人通常按照正常的商业运营规律思考问题，在决策时对“能不能、值不值”平衡进行考虑，甚至优先考虑“能不能”；而董事长在很多情况下考虑的关键问题是“值不值”，只要真正值得做的事情，一定要千方百计筹措所需要的资源，甚至在正常的法律和制度框架以外寻求解决问题的途径。所以，按照正常的商业逻辑，对中国现阶段的董事长的行为空间进行推断可能会出现一定的误差。

演绎分析的深度取决于分析的需要。比如，经过分析，发现竞争对手开源的途径有限，只能通过节流来缓解资金的短缺，那么，如果对手节约营销费用，对公司意味着什么？如果节约研发费用，对公司意味着什么？节约人员费用意味着什么？公司应该如何应对？这取决于竞争对手原来相对于公司的竞争优势到底在哪里。如果对手原来的优势在于几个关键技术人员掌握关键技术，导致其产品质量高、成本低，那么，他们现在节约人员费用对于公司的含义以及可能的利用方式，也就明确了。

很多分析人员在面对“如果竞争对手资金严重短缺，那么，他会怎样”这样的问题时，习惯性的思维方式是跳过最基本的选择（开源或者节流），直接考虑其最终的可能的手段，如贷款、裁员、减少营销投入、扩大销售、加快资金周转、催应收款、降低服务成本、减少管理费用，等等。这常常很难保证思维的清晰性和完整性。如果无法改变思维习惯，列出这些可能的行为空间以后，建议使用归纳方法，将这些技术上可行的措施按照其性质进行分类，如贷款、扩大销售、催应收款等属于开源的措施，而其他的手段属于节流。这样也能重新回到演绎的路径上。

图4-10总结了演绎的基本过程。再次强调，保证思维的清晰性和完整性的重要方法，是首先找到影响问题的基本变量，保证基本变量相互独立，而不是交叉或者涵盖的关系；其次，不要把不同层面的影响因素放到一个层面来考察。最后，每一步分解是要穷尽所有的路径和选择，以保证思维的完整性。

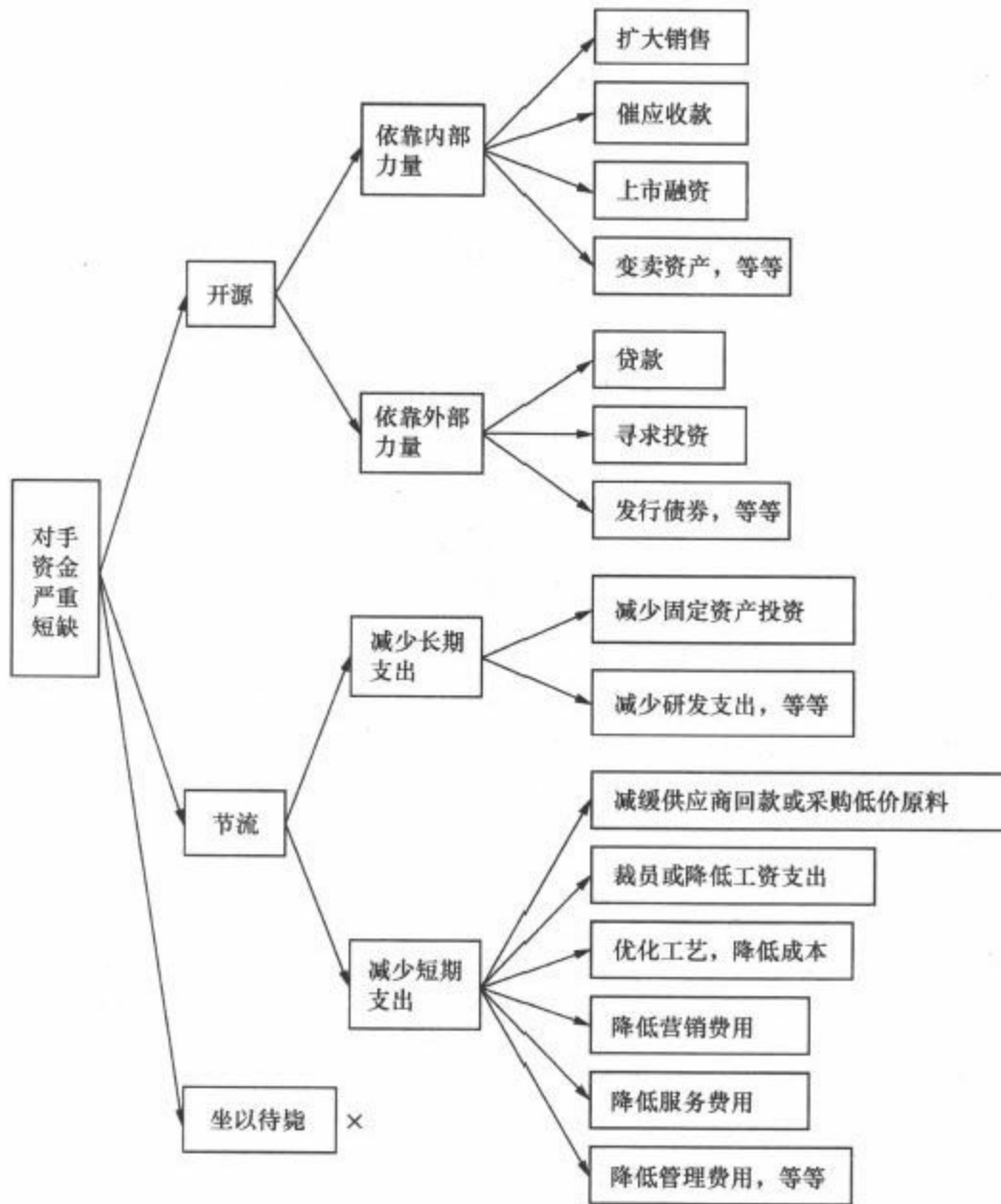


图4-10 当企业资金严重短缺时的行为空间推断模型

战略推断最容易受到批评和挑战的地方，是推断中的误差。奥林·米勒（Olin Miller）曾经说过：“一个人如果能够绝对地肯定一件事情，要么他无所不知，要么他一无所知。”误差是不可避免的，也是正常的。但战略决策者不能因为不可避免的误差而放弃推断：战略是面向未来的，推断未来是决策者不可推卸的责任。重要的是选择有效的方法，尽可能降低推断的误差。

三、迈克尔·波特的竞争对手分析架构

图4-11是迈克尔·波特给出的分析竞争对手的架构。在波特的模型中，要对竞争对手的反应或主动行动进行推断，需要首先识别竞争对手的目标、现实与目标的差距，以及关键决策者对目标的忠诚度。如果竞争对手的目标和现实水平之间有较大的距离，而且竞争对手忠诚于目标，竞争对手就具有采取行动或者做出反应的动机。但竞争对手会采取什么行动，取决于其现行战略、潜在能力、基本假设（对手对自身能力、对手实力、行业趋势等的认识）。当对手的行动存在显著的路径依赖时，波特的模型是一个非常好的分析工具。

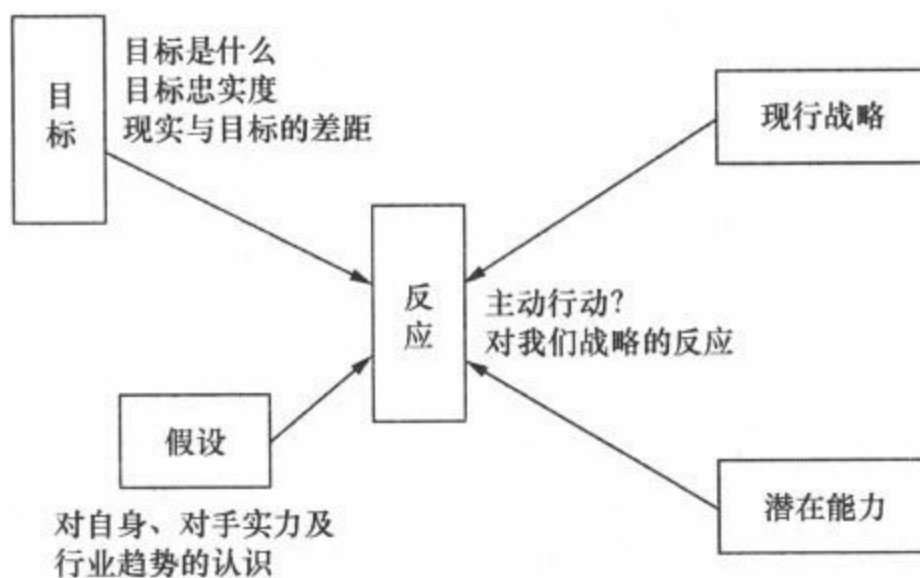


图4-11 迈克尔·波特的竞争对手分析架构

竞争对手的潜在能力、基本假设会影响其行动或反应，很容易理解。毕竟能力以及对资源能力、环境的认识，是决定企业行为的基础。但是，为什么竞争对手的现行战略会影响其战略和行为？关键在于路径依赖（path dependence）。

比如，假设竞争对手原来奉行的战略是成本领先，现在要转变为差别化战略，这对企业来说意味着什么？如果竞争对手原来确实做到了成本领先，现在要谋求差别化，这意味着企业必须对其原来的组织运行体系进行系统的、全面的调整。参见图4-12。

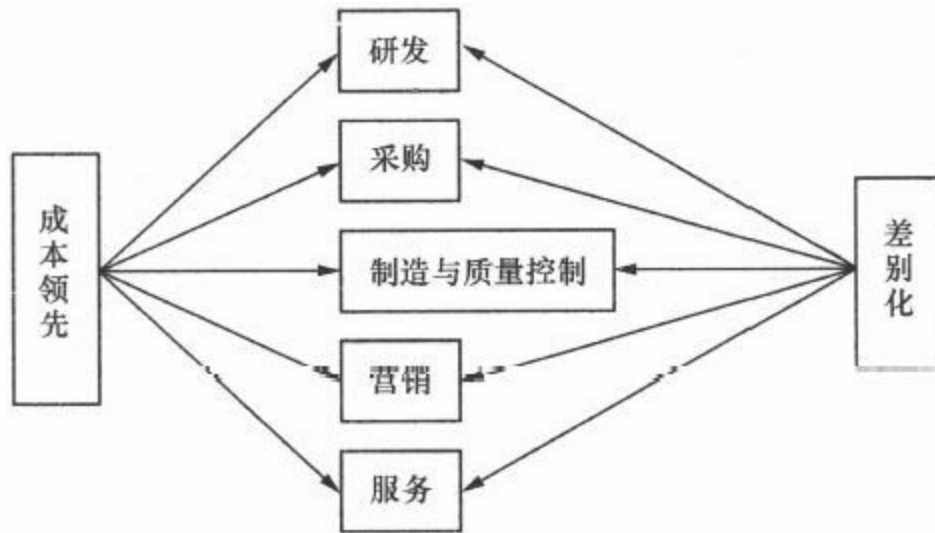


图4-12 战略转换与实施的成本评估

企业成本领先战略转化为差别化的战略意味着：

- 研发：成本领先战略的研究开发，产品的功能设计、形象设计、材料选择与差别化战略相同吗？研发设计人员的能力、理念、创意能够适应差别化研发设计的要求吗？
- 采购：成本领先的采购，供应商的选择标准、采购的政策和程序、谈判的关注重点能够适应差别化战略的要求吗？供应商要不要更换？采购政策、程序、人员要不要调整？
- 制造与质量控制：成本领先的制造，采用的设备、质量控制的标准与程序、生产工艺与规范等，能够适应差别化战略的要求吗？设备要不要更换或购置？质量标准与工艺流程等，要不要修正或调整？
- 营销：成本领先的产品的营销，走什么样的销售渠道、采用什么样的促销战略和定价战略？同样的销售渠道、促销战略和定价战略，能够适应差别化战略的需要吗？营销人员要不要调整？
- 服务：成本领先的产品服务，服务网络的覆盖、响应的及时性、服务人员的态度和技术水平，能够达到差别化战略的要求吗？

所以，一个企业现在奉行的战略，与战略相适应的组织运行体系，对一个企业未来能够采取什么战略、能够做到什么程度等，都会产生深刻的影响，这就是所谓的路径依赖。

四、情报系统与竞争对手分析

利用演绎的方法进行战略推断，必须从最基本的事实出发。如果出发点不可靠，在这个基础上所进行的任何推断都没有意义。而最基本的事实，来源于对客户、竞争对手、供应商等信息的系统收集。

我们今天这个时代，不是信息匮乏的时代，而是信息泛滥的时代。无节制地收集信息，不仅会造成成本过高，而且会导致信息之间的相互干扰，造成决策方面的困惑。企业的信息情报系统的内容，取决于信息收集的目的。一般而言，应该包括这几方面的内容：

1. 竞争对手情报系统。系统中应该尽量收集如下信息：资源、能力现状及变化方面的信息；目标、战略、行动动向（包括研发、采购、制造、营销、服务策略变化等）方面的信息；组织结构、业绩评估、激励政策方面的信息；领导者个人风格、特点方面的信息；其他信息。可以通过竞争对手动态简报、分类或专项分析简报、战略分析报告等形式在公司内部一定的层级传递。
2. 客户情报系统。应该包括现实客户和潜在客户采购决策人的采购决策标准方面的信息；采购决策人个人风格、特点、联系方式等信息；客户的财务状态信息（用户构建客户信用评价系统）；客户战略及变化方面的信息；其他信息。
3. 供应商情报系统。供应商销售政策方面的信息；供应商销售决策人方面的信息；供应商产品品种及规格、质量、价格等方面的信息；供应商战略及变化方面的信息；其他信息。

常见的情报源可分为公开情报源和非公开情报源。前者包括：报刊报道和专业杂志；企业的广告，包括产品广告和招聘广告等；行业协会的出版物；证券分析人员的产业研究报告；政府机构对外公开的档案、出版物；工商企业名录；产品样本、手册；信用调查报告等。非公开的来源包括本企业员工和竞争对手的员工（销售人员、采购人员、研发人员等），包括从竞争对手那里跳槽过来的人；经销商、供应商、客户等；证券分析人员；行业主管部门；中介机构，如展览公司、专业调查咨询机构等。

从企业内部人员获得相关信息时，一定要采取合适的方法，谨防对公司和员工之间的关系产生不利的影响。比如，获得客户信息的重要途径是

公司的销售人员，但销售人员将这些信息提供给公司会削弱其与公司之间的议价能力，导致其更容易被替代，所以，销售人员常常不愿意将这些信息与公司进行分享。公司获取这些信息需要较高的领导艺术与方法，并在激励体系设计方面进行配合。

特别需要注意的是，信息数量与决策质量并不一定正相关。当信息的数量超过决策者在给定时间内处理这些信息的能力时，大量的信息只能意味着混乱的思维。决策者知道在何种情况下做出何种决策需要哪些信息，是至关重要的，而要做到这一点，就需要掌握结构化的思维方法。

第4节

业务吸引力

外部环境分析的重要目的之一，是识别环境可能带来的机遇，如进入一个新的业务领域的机会。在做出是否投资一个项目或者进入新的业务领域的决策时，将公司应该做什么与能够做什么分开考虑，有助于更清晰地把握公司的战略。公司应该做什么，主要取决于所处的环境特征及其发展趋势，包括客户的需求、产业的利润空间和风险等；而公司能够做什么，则取决于产业成功的关键要素与公司拥有的资源能力之间的一致性。

公司是否进入新的业务领域，在对业务与战略之间的一致性进行评价以后，还要对业务本身的情况进行评估。对业务本身进行评估，需要判断三个最基本的问题，见图4-13。

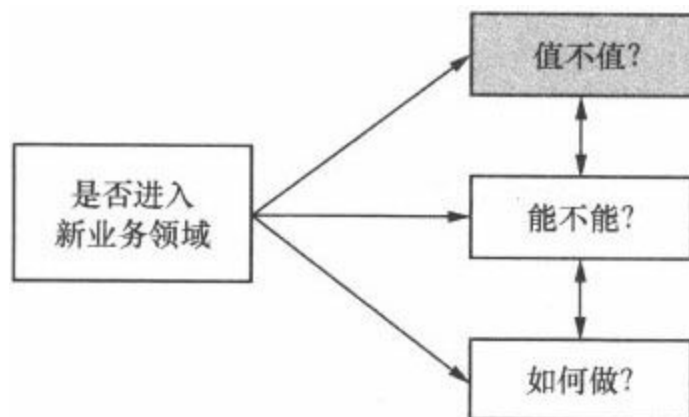


图4-13 进入新业务领域决策应评估的基本要素

在这个模型中，做一个进入新业务领域的决策，一般的判断步骤是：首先应评估一个业务值得做还是不值得做，即判断该业务对公司有多大的吸引力；然后评估公司能做还是不能做，能做与否取决于公司的资源和能力；如果值得做而且能做，则进一步研究如何做。需要注意的是，评估的过程不是简单的线性关系，如果公司拥有某些特别的资源和能力，使得公司可以采用与对手不同的运作模式，从而获得竞争优势，那么，即使业务吸引力一般，公司也可以进入该业务领域。所以，分别评估了值不值、能不能、如何做之后，还要进行交叉评估和分析。

一、业务吸引力评价模型

一个业务公司能做还是不能做取决于公司的资源和能力，我们将在第5章中进行详细分析。这里先给出判断业务吸引力的模型。

在图4-14所示的模型中，一个业务对于企业具有多大吸引力，首先取决于需求、利润空间和风险。而需求首先要调查市场现在的规模有多大，然后再考察市场未来的成长空间和速度。利润空间则取决于产业竞争强度（波特的五力模型，图4-4），以及产业价格水平对产能变化的敏感性（见图4-5）来判断；而常见的风险来自于政策、技术、市场等方面的跳跃性的、不连续性的变化。愿意管事因而需要兼顾多种复杂目标、好大喜功但却不愿意承担责任、目光短浅而且情绪多变的政府常常导致政策的朝令夕改，这给企业带来的政策风险是不言而喻的。技术推动型创新面临的市场需求的高度不确定性、客户需求的跳跃性的、不连续性的变化，必然使企业时常面临风险。技术的不确定性，包括产品原型与工程化 / 规模生产之间的差距、新技术与现有技术系统之间的不兼容性，或者技术的跳跃性的、不连续性的变化等，都会给企业带来技术风险。

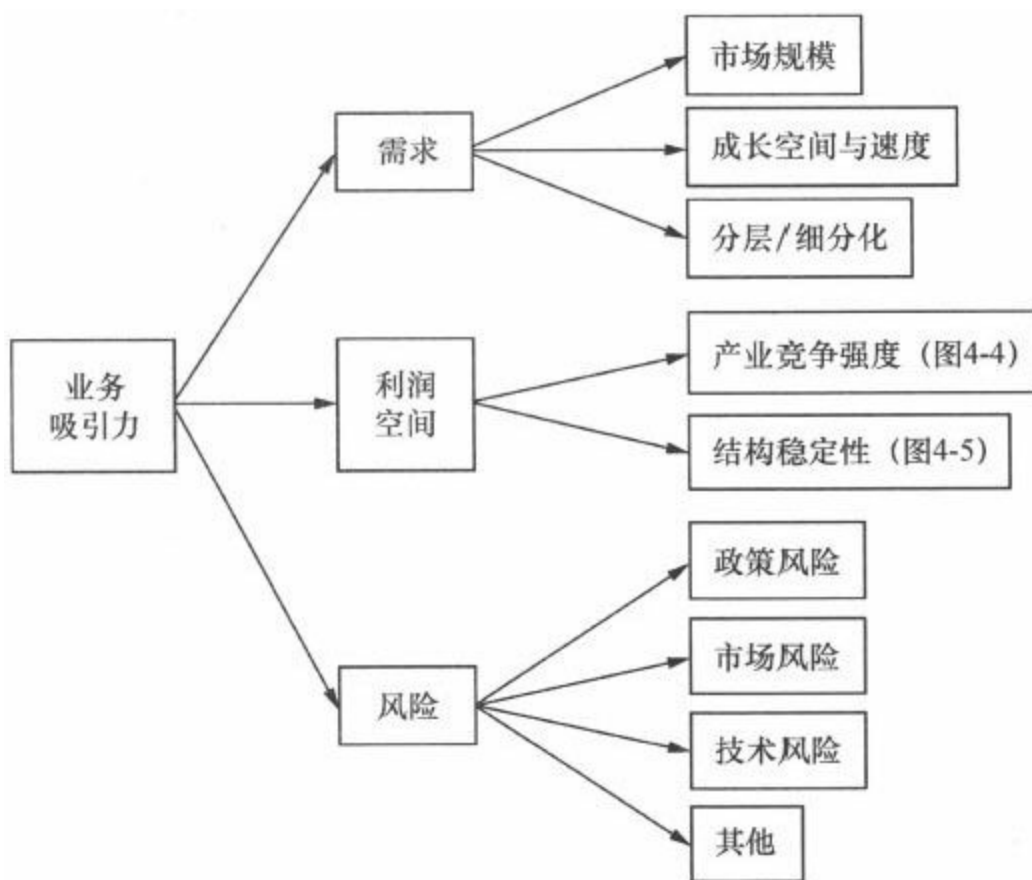


图4-14 业务吸引力分析模型

需要指出的是，市场现在的规模有多大，是一个基本事实。如果调研方法正确，得到的数据应该是唯一的。但市场未来的成长空间和成长速度，只能推断。若不能保证推断过程思维的清晰性和完整性，就很难保证推断结论的可靠性。所以，如何降低推断误差至关重要。图4-15的模型提供了一种具体方法。

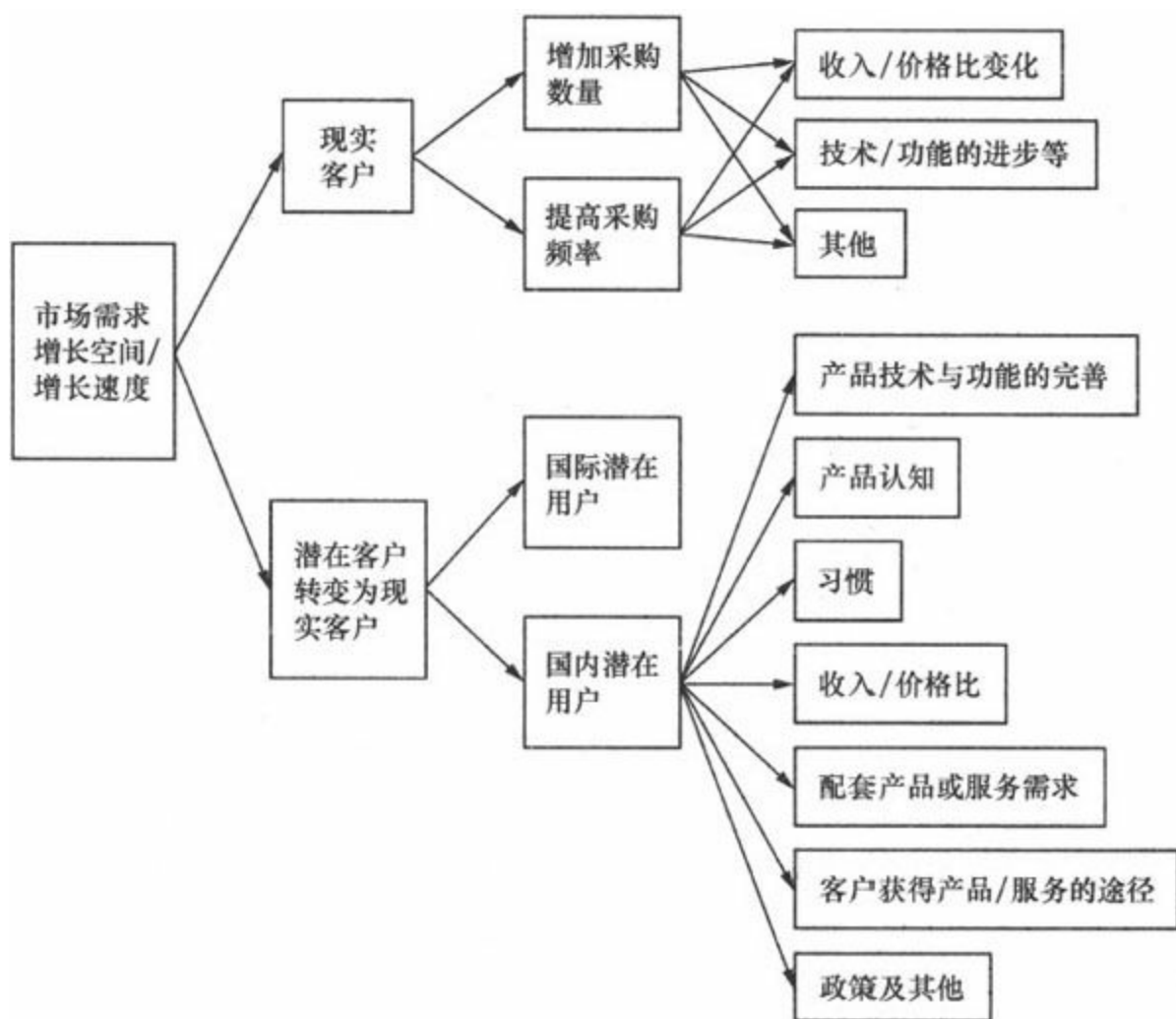


图4-15 市场需求增长空间 / 增长速度推断模型

市场的成长来源于客户，而客户最基本的细分方式是将其分为现实客户和潜在客户。一方面，考察现实用户。现实用户如果增加采购数量，提高采购频率，就会带来需求的增长。那么，现实用户数量有多少、他们分布在哪里、什么变量制约不同区域的现实用户采购频率和数量的提升？这些变量对给定资源 / 能力的公司而言是可控变量还是非可控变量？这需要结合具体产品的情况进行判断，如对于家用空调，收入 / 价格比的变化、住房面积的变化、生活质量的提高等，会导致现有用户增加采购频率和数量。

另一方面，考察潜在用户。潜在用户的总量有多少、他们分布在哪些区域（区域考察的范围取决于企业的市场定位。对于一个全球化的公司而言，区域的划分一定要穷尽和完整。之所以要识别潜在客户的区域分

布，背后的假设是：制约不同区域的潜在客户转化为现实客户的变量是不同的）、什么变量制约不同区域的潜在客户转化为现实客户？

图4-15中列出了常见的制约潜在客户转化为现实客户的基本变量，包括收入 / 价格比（收入 / 价格比决定潜在市场转化为现实市场的准入门槛有多高）、习惯、认知（对产品是否了解）、产品本身技术和功能的完善性、配套的产品或服务需求（配套产品或服务的需求对必须和互补品同时使用的产品，或者依靠互补资源才能发挥作用的产品的潜在市场转化具有重要的意义）、客户获得产品 / 服务的途径或成本、政策（如许多环保产品）等。

识别出制约现实用户增加采购频率和数量、制约潜在用户转化为现实用户的基本变量以后，根据这些基本变量对潜在市场转化为现实市场的制约程度，将其分为关键变量和非关键变量。再根据公司拥有的资源、能力，以及环境因素决定的变量本身的性质，判断这些关键变量哪些是可控变量，哪些是不可控变量。比如，在图4-15中所列的制约潜在市场转化为现实市场的基本变量中，产品认知一般可以视为可控变量，因为告知性的广告宣传就可以解决问题；而消费者的习惯对多数企业来说可能属于半可控或者不可控变量，因为很多人的习惯常常是到了不得不改的时候才可能改，或者说改变客户习惯更为困难；而产品技术与功能的完善、收入价格比、配套产品和服务需求等，需要结合具体的产品、具体企业的资源能力才能做出判断；政策是否为可控变量取决于当时的具体状况。

如果潜在用户数量众多、决定市场增长空间和速度的多数关键变量是可控变量，那么，市场成长的空间就会很大，成长的速度就会很快；反之则反是。市场的成长空间一直得到决策者的关注，但成长速度在现实中往往被决策者忽视。事实上，潜在规模巨大但成长速度缓慢的市场，对于那些希望通过大规模资本投入来进入一个巨大的潜在市场的投资者来说，往往是一个深不见底的陷阱。试想一下，如果一个市场潜在规模巨大，但潜在市场转化为现实市场的速度极其缓慢，产业进入壁垒又非常低，这对那些被大规模的潜在市场所诱惑而试图通过大规模的投资来获得竞争优势的企业来说，可能意味着一个深不见底的陷阱，因为每当有一些潜在需求转化为现实需求，就会诱使一个小的进入者进入该产业，满足这些需求。大规模进入的企业与这些小企业相比，由于固定成本很高，很难获得竞争优势。所以，市场需求增长速度的判断对业务吸引力的判断是极其重要的。

从投资决策的角度看，决策者获得三方面的数据：市场的现有规模、未来的成长空间和速度、细分市场的结构状况，基本上就可以放心地告诉自己，需求基本认识清楚了。但是，从营销决策决策的角度看，需求看清楚了吗？

营销决策需要什么数据取决于企业营销战略的重点是什么。如果营销战略的重点是从市场需求的增长中获得利益，需要的是图4-15中与制约现有客户提高采购频率、增加采购数量的变量相关的数据，和与制约潜在客户转换为现实客户的变量相关的数据。比如，如果制约潜在客户转化为现实客户的关键变量是收入 / 价格比，那么，企业能否通过改变定价战略，或者改变客户的付款方式，如降低首付比例，来降低准入门槛，开发潜在市场；如果制约潜在客户转变为现实客户的关键变量是习惯，那么，何种客户体验方式是改变习惯的最佳方法；如果制约潜在市场转化为现实市场的关键变量是通路或渠道，那么，何种渠道是最优的、如何建立，等等。如果公司营销战略的重点在于从竞争对手那里争夺市场份额，除了上述数据外，还需要和竞争对手相关的数据，如竞争对手的定价战略、渠道战略、促销战略、产品战略，等等。

由此可见，投资决策作为公司层战略决策，需要的是宏观一些的数据，而营销等职能层战略，需要的是更为微观的数据。决策者清楚做什么决策需要收集何种数据，对找到在目标指导之下的、连续的、一致的、集中的行动是非常重要的。

企业的战略决策者，一方面需要足够的乐观精神以支撑希望，坚定信心；另一方面需要合适的悲观心态以激发对风险的关注与规避。在乐观与审慎之间达成平衡的办法是：决策者感知机会时心态要积极，评估机会时头脑要冷静，执行决策时意志要坚定。

二、业务吸引力与企业盈利能力

什么决定一个企业的盈利能力？关于这个问题，大多数人员愿意从企业内部寻找根源，如企业的产品、技术、成本、营销、服务等。事实上，企业内部的资源和能力，仅仅是决定企业盈利能力的一个方面。决定企业盈利能力的主要因素如图4-16所示。

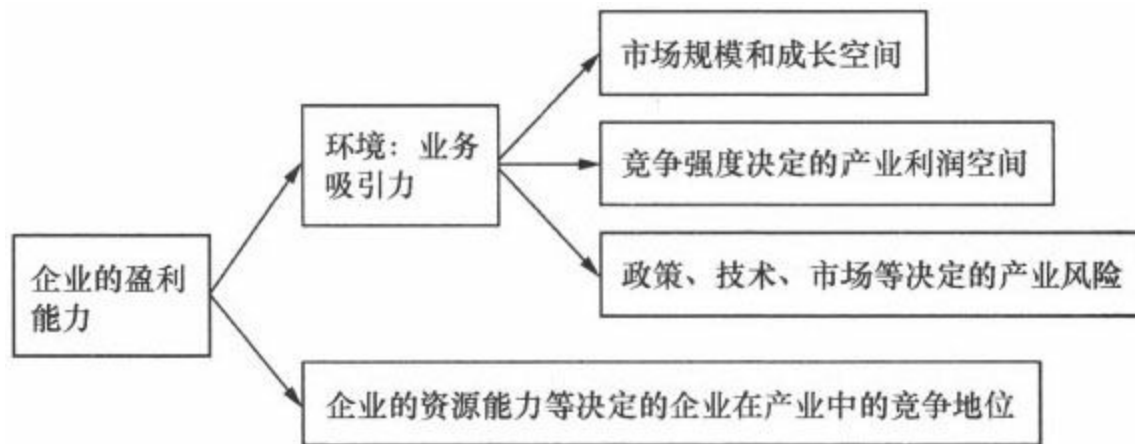


图4-16 决定企业盈利能力的主要因素

企业的盈利能力取决于环境和资源能力两个方面。环境方面，影响企业盈利能力的主要是市场规模和成长空间，产业竞争强度决定的产业整体的利润空间，政策、技术、市场等决定的产业风险，三者结合起来，决定了一个产业总体的利润水平和利润规模。而企业的资源能力等决定的企业在产业中的相对竞争地位，决定了企业在产业整体的利润中能够瓜分多少。如果企业的技术水平很高、营销能力很强、成本控制效果很好等等，企业就会在产业中占据有利的竞争地位，获得高于行业平均水平的利润；否则，只能获得低于平均水平的利润。

从这个角度看，企业战略至少存在三种最基本的选择：第一，在企业决定做什么的时候，必须考虑行业的市场规模 / 成长空间，产业的竞争强度决定的产业的利润空间，以及风险；第二，当企业进入了给定市场规模、利润空间和风险的产业以后，必须考虑怎样改进内部管理，培育核心能力，提高企业在给定利润空间和市场规模的产业中的竞争地位；第三，产业的利润空间不是一成不变的，而是由产业内部的企业战略和行为决定的。企业在进行战略选择时不仅要考虑怎样满足客户需求、对抗竞争对手，同时考虑到企业行为对产业结构的影响，使产业结构的变化对企业的发展更为有利。

第5节

竞争对手分析和行为推断：一个案例

前面讲过，对竞争对手的战略和行为进行推断，并判断其对产业和企业

自身的影响，是非常重要的。下面我们给出一个案例，来讨论如何利用媒体提供的公开信息，对竞争对手的战略和行为进行推断。格兰仕这个案例 [\(2\)](#) 我在2000年10月至2002年之间一直在北京大学光华管理学院的MBA、EDP课堂上使用，数以百计的学生参与了讨论。学生讨论后，我也把下面的内容作为方法论部分，和同学进行交流。现在把当时的推断不加任何修改地写到这里，是希望那些了解格兰仕情况的读者能够指出我们当初推断的误差，从而使我们可以更进一步完善分析方法。

一、案例背景

格兰仕再造产业悬念

2000年9月19日，被竞争对手、媒体称为“枭雄”、“杀手”、“屠夫”的格兰仕集团首次对外宣布，将投资20亿元资金进军空调、冰箱制冷业，并声称在短时间内打造继微波炉产品之后的第二王国。格兰仕对20亿元资金来源的具体构成保密，只透露这是和六家跨国公司、两大基金合作的结果，其中格兰仕居于控股地位。格兰仕向来以专业化著称，且一直将几乎全部精力集中在微波炉行业，总成本领先和聚焦战略是其决胜于市场的最为鲜明的战略特点，此次进军制冷业等于是向多元化经营迈开了一大步，更何况当时的空调行业早已是供过于求、“血雨腥风”。

对格兰仕大张旗鼓进军制冷业，媒体和相关产业的有关人员的看法相互矛盾。有人认为，格兰仕进军制冷业，是围魏救赵，通过虚张声势来威胁其新崛起的微波炉竞争对手美的公司。美的原来的主业是制冷，最近进军微波炉，对格兰仕构成了一定威胁。作为同在顺德的两家企业，格兰仕对美的的“同室相煎”非常恼火，曾通过不同方式与美的接触，希望对方能够安于原来的领域，但美的依然按照原计划推进微波炉业务。在这种情况下，格兰仕宣称进军制冷业，不由得引起人们的联想：格兰仕进军制冷业，不过是一个威胁竞争对手的信号，而非真正要付诸实施的行动。

也有人认为，格兰仕此举似乎不像是“空穴来风”，倒像是谋定而后动。5年前，格兰仕就曾对外宣称：格兰仕将集中精力将微波炉支撑到全球最大，然后再寻求第二个支撑点，再将其做到全球最大，而目前，格兰仕已经实现了微波炉全球最大的一期战略目标，于是，很自然空调、冰箱制冷业便成为其选择的第二个经济增长点。

格兰仕再次制造了产业悬念：格兰仕为什么要进军空调、冰箱制冷业？

格兰仕进军制冷业面临哪些威胁、挑战和机会？格兰仕能否在制冷业成功克隆微波炉发展模式？

2000年9月19日晚，在格兰仕总部，《南方都市报》记者对格兰仕集团副总经理俞尧昌进行了深度采访。

回避规模不经济

“格兰仕强势切入空调、冰箱制冷业一是公司战略延伸的需要，二是为了回避规模不经济。”俞尧昌开门见山地对记者说。他进一步解释道：现在格兰仕微波炉的市场占有率不管是从国内还是国际来看均已达到很高，基本完成了格兰仕5年前定下的战略目标，在这个时候进军制冷业是格兰仕长远发展战略的又一阶段性选择。格兰仕微波炉目前的极限生产能力是1200万台，按照格兰仕的发展速度，不出两年就将饱和，格兰仕已经非常接近规模的平衡点，如果再扩大生产，就将出现规模不经济，也就是说，格兰仕已将微波炉做到了极点，很难再有大的发展空间，格兰仕必须选择第二个产品，格兰仕只追求规模经济但坚决回避规模不经济。

机会大于威胁？

俞尧昌认为，格兰仕切入空调、冰箱制冷业是机会大于威胁。他的理由主要有两点：空调和冰箱的市场容量和前景非常广阔，人们可能会用目前空调业存在的严重的产销矛盾（1999年国内市场需求为800万台左右，但国内生产能力已经达到1300万台）这一事实来驳斥这一观点，但空调供过于求的根本原因不在市场容量，而在于价格的居高不下，这对以总成本领先而获取竞争优势的格兰仕来说，是一个极大的机会。空调行业是一个没有巨头的行业，用经济学术语讲，完全竞争的空调市场远远没有形成完全充分的竞争，近十几个品牌集中瓜分了80%的市场份额，但是各自的占有份额相差不大，均在十几个百分点，也就是说谁都不拥有对市场的决定权，这也是格兰仕的机会所在，这种竞争态势与垄断竞争的市场不同，比如微波炉，格兰仕和LG已经占有90%的市场份额，在余下的10%左右的市场空间里几十家企业在恶拼，市场已经没有什么价值，导致理智的企业不愿再投入。

而对冰箱业来说，2000年国内四大冰箱生产企业（科龙、海尔、新飞、美菱）中，科龙高层变动频繁，美菱处于合资调整阶段，这对格兰仕来说均是切入的良好机会点。

克隆能否再次生效

决定格兰仕微波炉成功的因素主要有三点：拿来主义、专注于生产和规模经济。格兰仕表示要在空调、冰箱领域克隆微波炉发展模式。“我们在空调、冰箱领域将继续微波炉的发展道路，以产品高起点、高品质及服务优质化入市，坚持规模专业化生产和薄利多销策略。格兰仕规划将空调年生产规模支撑到800万台，冰箱年生产规模将支撑到500万台左右。”俞尧昌列出了格兰仕的规模目标，但他强调这是全球市场的战略规模。他还透露了格兰仕空调的上市价位：“格兰仕空调上市价格将为其其他品牌同类产品的一半左右。”果真如此的话，一场不亚于彩电和微波炉价格大战的惨烈的空调、冰箱大战很快会在市场上演。

如果你是某一制冷企业的决策者，看到这份报道，你一定关注：

资源是战略的基本保障。格兰仕宣称投资20亿资金进军制冷业，这个数据可靠吗？

如果格兰仕进入制冷业，实现预期战略目标的可能性有多大？会对制冷业进而对本公司产生何种影响？本公司应该如何应对？

二、案例分析：如何推断竞争对手的资源投放

首先分析第一个问题：“格兰仕宣称投资20亿元资金进军制冷业，这个数据可靠吗？”这样的问题，如果单纯凭直觉判断，一定众说纷纭，莫衷一是。

我们首先看案例中提供的信息：20亿元的资金来自何处？是与六家跨国公司、两家基金公司合作的结果。根据案例中的信息和基本的商业经验，我们构建了一个分析模型（图4-17），然后逐一进行分析，综合评估格兰仕能够在制冷业中投放的资源总量。

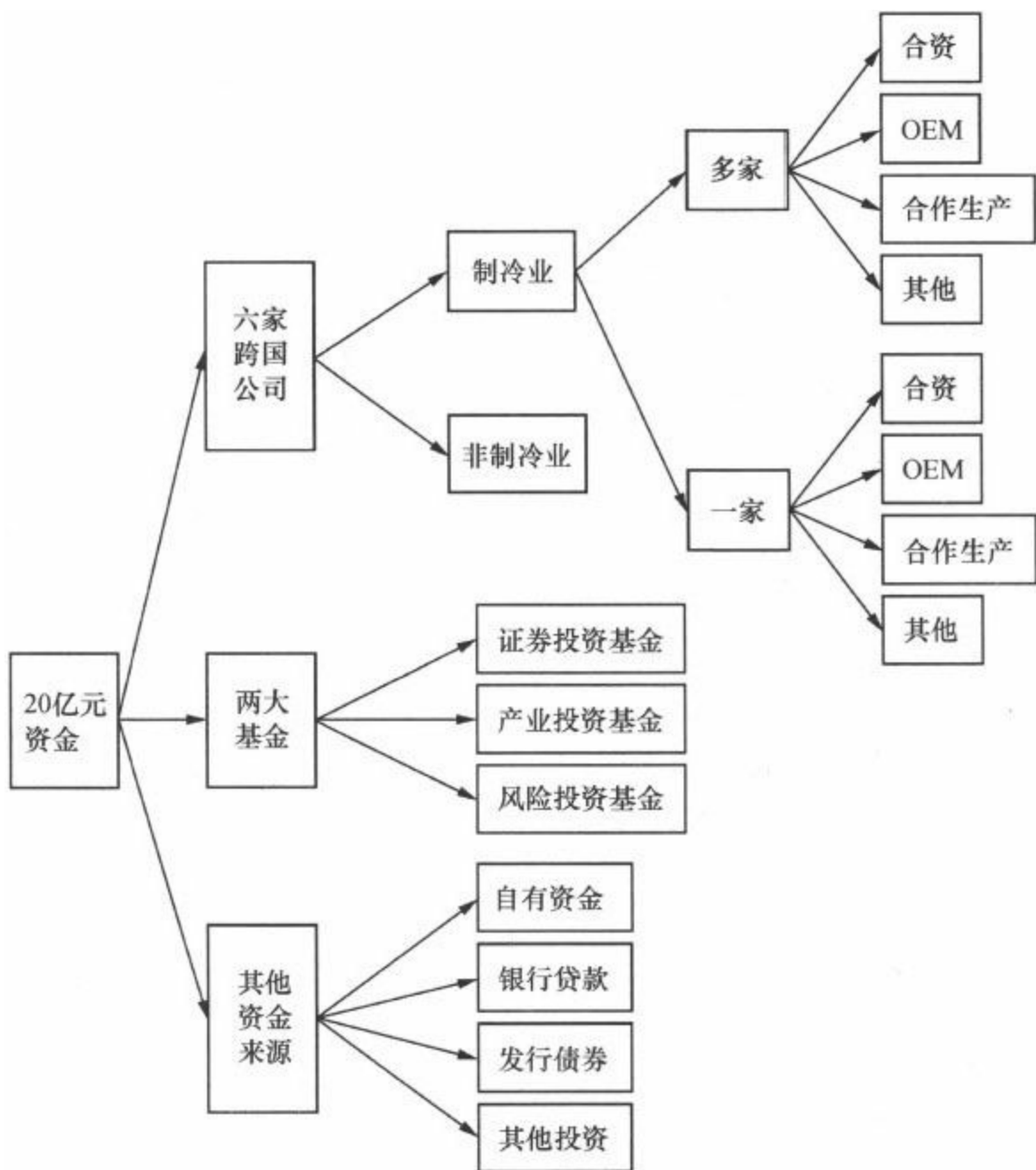


图4-17 格兰仕进军制冷业：可能的资金来源

第一个资金来源：与六家跨国公司合作

- 制冷业的跨国公司会出资或与格兰仕合作吗？如果可能，跨国公司最有可能的出资方式是什么？现金还是技术设备入股？如果是技术与设备入股，那么，其价值能有多少？与跨国公司可能的合作方式是什么？合作能够为格兰仕带来何种价值？

- 不同跨国公司会彼此联合起来投资于一家中国企业吗？概率有多大？哪家制冷业的跨国公司会牺牲自己的品牌与其他公司联合投资于格兰仕？一家合资企业在何种情况下会保留多个品牌？

- 非制冷业的跨国公司会出资进入制冷业吗？概率有多大？

第二个资金来源：两家基金

- 总共存在哪些类型的基金？证券投资基金、产业投资基金、风险投资基金。每一种基金的投资目的、基金结构、投资方向各是什么。

- 证券投资基金会投资于非上市公司吗？

- 中国有产业投资基金吗？当时没有。东南亚的产业投资基金会投资于中国吗？如果投资于中国，会选择制冷业吗？

- 风险投资基金的目标与动机是什么？一般选择高速成长的产业进行投资，迅速取得收益，在适当的时机退出。在进入某个产业之前，它们会设计好退出通道，如通过资本市场退出等。格兰仕存在上市的可能吗？风险投资基金会支持格兰仕进军制冷业这个相对传统的产业吗？

第三个资金来源：其他

- 企业自有资金：企业自有资金能够有多少？通过调查企业的历史收入和支出，包括投资方面的支出，可以对此做出一定的判断。

- 银行贷款：可能性大，但相对成本较高。

- 资本市场：存在一定可能性，但需要一定时间，需要了解该公司在上市方面的动向。

- 战略投资者：如果存在上市可能，上市前会有投资者非常愿意投资；不上市，少量投资也有可能，但数额不会太大。

- 发行债券：可能性很小。

综合上述情况，我们给出一个基本的判断：

- 格兰仕进军制冷业，有可能是一个威胁竞争对手的信号，但概率低于

50%。如果企业仅旨在发出威胁信号，会采用更为圆滑的可收回的方式。企业不可能不考虑其行为对企业形象的影响。

- 如果格兰仕进入制冷业，与跨国公司最有可能的合作方式会是外方提供制造设备与关键配件，通过OEM出口；在国内市场则更有可能打自己品牌。

- 格兰仕号称投资20亿元人民币，从短期看旨在造势。从国外获得设备等虽可折合一定投资，但获得现金的可能性较小；国内筹集巨额资金的可能性虽然存在，但成本较高，与其成本领先战略产生冲突。

所以，基本判断是格兰仕有较大的可能进入制冷业，但投入资金从短期看一定小于20亿元，甚至小于5亿元，这5亿元还包括设备、土地、厂房等的合理作价。如果企业理性，在这样的资源支撑下，近期会选择首先进入其中一个业务领域：或空调，或冰箱，而不会同时进入。

三、案例分析：推断竞争对手实现战略目标的可能性

我们再来考察第二个问题：如果格兰仕进入制冷业，实现预期战略目标的可能性有多大？会对制冷业产生何种影响？

关于这个问题，需要首先识别格兰仕的战略目标是什么。根据案例中提供的信息，我们提炼出以下“宣称的基本事实”：

- 投资20亿元人民币，将空调年生产规模支撑到800万台，冰箱年生产规模支撑到500万台左右。

- 格兰仕空调上市价格将为其其他品牌同类产品的一半左右。

- 1999年全国市场销售量800万台，生产能力1300万台。

由此我们可以识别其战略目标：复制其在微波炉产业的成功模式，成为市场占有率最大的企业；采用的竞争战略选择是成本领先。

一个企业进入新业务领域的战略目标能否达成，取决于竞争战略选择是否正确、企业的资源和能力是否足以支撑其战略的实现、是否能够有效地应对来自对手的竞争，参见图4-18及图4-19。

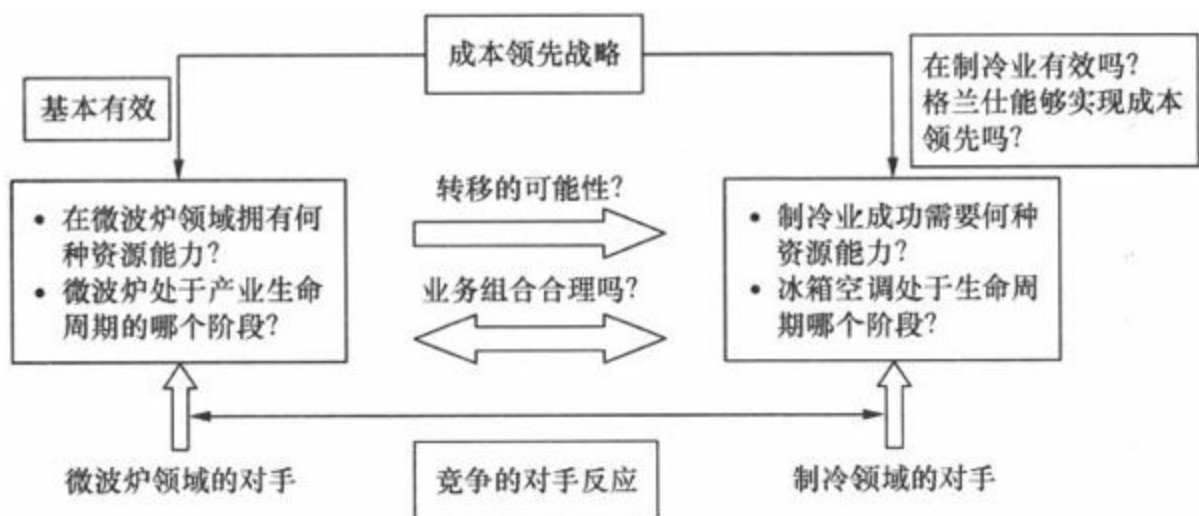


图4-18 决定格兰仕进入新业务领域成败的分析模型

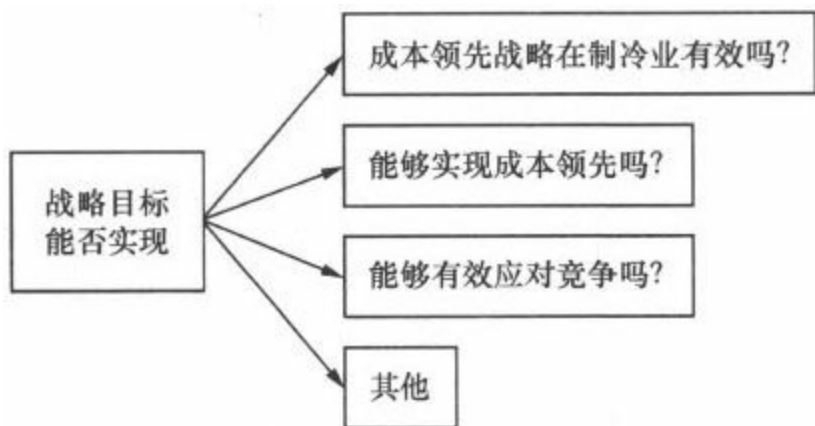


图4-19 决定格兰仕战略目标能否实现的关键要素

首先，看进入制冷行业需要哪些战略资源和能力：

- 大规模国际、国内采购与库存管理能力；
- 一流的冰箱、空调设计系统、模具制造系统、生产和质量控制系统；
- 优秀的分销渠道和渠道管理能力；
- 品牌的塑造与维护能力；
- 对客户需求的理解与服务能力；

- 成本控制能力等。

格兰仕是否拥有这些资源 / 能力？如果不具备，能否以合理的成本、在合适的时间在公司内部培育出这些资源 / 能力？如果不能在内部培育，公司能否以合理的成本在公开市场中买到这些资源 / 能力？如果买到这些资源，能否内化到公司中去，成为公司战略资源的一部分？

在需要的资源能力中，直观地判断，虽然一流的冰箱、空调设计系统、模具制造系统、生产和质量控制系统，当时还不具备；客户需求理解与服务能力也略显薄弱，但可迅速培养或者从外部收购得到。其他资源和能力基本都具备。所以，格兰仕基本具备进入制冷业所需要的资源、能力，进入后能够立足。

格兰仕能做到真正的成本领先吗？能做到同类产品价格的一半吗？

- 制冷业现有的企业是否已达到经济规模？如果已经达到经济规模，格兰仕进一步扩大规模和市场占有率能够产生的成本下降空间有多大？

- 格兰仕进入制冷业，谋求成本领先可供选择的操作手段（技术上可行的行为空间）：

- 强化与供应商的谈判能力，降低零配件的采购成本；

- 改善库存管理，加速资金周转，降低资金成本；

- 改进产品功能设计，减少不必要的功能、使用价格更低的原料等，降低制造成本；

- 改进组装工艺，降低损耗、提高产品合格率，降低成本；

- 降低营销成本，包括压低下游渠道的利润，使产品到达消费者手中的价格更低；

- 降低服务成本；

- 提高设备利用率，降低固定成本；

- 降低管理成本等。

格兰仕相对于上游供应商和下游代理商的议价能力，取决于其实际规模而不是想要达到的潜在规模。格兰仕能够压缩微波炉的上游利润，是因为其在微波炉领域的垄断地位和规模。格兰仕在冰箱、空调领域如何做到这一点呢？

如果格兰仕能够得到足以影响供应商的大规模的OEM订单，同时在国内市场大规模地推出其产品，有可能使成本下降。但仅仅是格兰仕能够得到上游零配件价格下降的好处吗？

显然，由于制冷业主要企业早已达到最小最佳规模，可能的降低成本的主要手段早已为制冷企业所利用，格兰仕想要做到价格是竞争对手的一半，只能是在牺牲利润或者亏损的情况下实现。

格兰仕能否实现战略目标，还取决于制冷业内的竞争对手的反应

目前，冰箱、空调市场基本供大于求。如果格兰仕真的大规模进军该产业，竞争对手的反应取决于他们对品牌、价格和服务三个因素哪个更重要的判断：如果他们认为消费者对价格更敏感，就有可能降价；如果他们认为消费者对品牌更敏感，就有可能强化品牌地位；如果他们认为消费者对服务更敏感，就可能改进服务。最有可能的是，他们可能会推出低端产品，和格兰仕拼价格，同时推出高端产品，和格兰仕争品牌。

如果残酷的竞争发生，对格兰仕会产生多大的影响？这取决于格兰仕拥有的现金资源的数量、融资能力、微波炉业务能够对制冷业务提供的资金补贴。

如果格兰仕进军制冷业，微波炉领域的竞争对手会做出什么反应？这种反应会对格兰仕产生何种影响？直观的估计是：

当格兰仕进军制冷业后，可能会面临资金紧张问题；资金紧迫，会影响格兰仕快速反应的能力和适应变化的能力，以及持久竞争的能力。格兰仕在微波炉领域的竞争对手，如LG等，如果乘机侵犯其微波炉市场，可能使格兰仕顾此失彼，左右支绌，难以应付。

从业务组合看，格兰仕为什么进入制冷业——一个相对成熟的产业呢？

从业务组合的角度看，微波炉目前还是明星业务，而冰箱应该是成熟业

务。空调虽有一定成长空间，但也比微波炉更成熟。从明星业务中拿出资金，以支持成熟业务的发展，本身已经显示出战略的无奈。技术资源的薄弱显示出中国制造业的困境。

综合起来，可以得出这样的判断：格兰仕进入制冷业，可以在空调或冰箱的一个领域中立足。但是，想要复制它在微波炉领域的成功模式——打垮主要竞争对手，成为垄断霸主的可能性虽然存在，但概率较低。

格兰仕进入制冷业，如果坚持成本领先战略，将会使制冷业多了一个行为无常、不遵守产业原有规则的竞争对手，产业利润空间将显著下降，价格战会提早打响，使这个产业早日进入成熟状态。所以，行业内的企业必须做好应对价格战的准备，进一步降低成本，改进产品设计和质量，营造自己独特的竞争优势。

本章小结

作用于企业的环境力量呈现出不同层次。最广泛的一层是宏观环境，包括政治 / 政策、经济、社会、科技、环保和法律等因素（PEST）。分析宏观环境的影响，不但要识别影响企业的关键因素，而且要分析、推断这些关键环境要素未来的变化趋势，还要在推断这些因素未来趋势的基础上，分析这些环境变量影响企业的机制。

宏观环境影响企业主要通过两个途径：需求（包括数量和结构）和供给（包括成本、利润空间、产品生命周期、资源的价值、企业边界、战略等）。

五力竞争强度模型一方面帮助我们理解产业内外竞争的来源，特别是进入壁垒、购买方和供应商的力量、替代者的威胁和其他关于竞争激烈程度的原因；另一方面也能够帮助我们判断一个产业的整体利润空间。

有些产业结构高度不稳定，产业生产能力变化可能导致价格水平大幅度变化。产业价格水平对产能变化的敏感性取决于供求两方面。如果产品需求价格弹性很低、市场不可细分，生产的固定成本和设备的专用性程度很高，通常是利润空间高度不稳定的产业。如果在位者扩大产能或者潜在进入者进入，都有可能导致产业价格大幅度下降，进而导致产业利润空间大幅度下降。

在垄断或新兴产业中，竞争对手对本企业的影响的直接途径，一是竞争

对手的主动行动，二是竞争对手对本企业战略的反应。推断对手的主动行动或反应，要分析其是否具有采取行动或反应的动机；而动机源于目标和现实水平之间的距离、决策者对目标的忠诚度。如果竞争对手高度忠诚于目标，而且目标和现实水平之间有较大距离，对手就具有采取行动的动机；但在技术上可行的行为空间（能够达成特定目标的所有技术上可行的措施或办法的集合）中，竞争对手会采取何种行动，取决于对手对自身拥有的资源、能力，以及所处环境的认识。

一个业务对企业具有多大吸引力，首先取决于需求、利润空间和风险。关于需求，首先应调查市场现在的规模有多大。市场现在的规模，是一个客观事实，理论上说，这个流量数据应该是唯一的。然后再考察市场未来的成长空间和速度，但这只能推断。若不能保证推断过程思维的清晰性和完整性，很难保证推断结论的可靠性。利润空间则取决于产业竞争强度（可以用波特的五力竞争强度模型来判断），以及产业价格水平对产能变化的敏感性。常见的风险来自于政策、技术、市场等方面的跳跃性的、不连续性的变化。

参考文献

1. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994, Chapter 4.
2. G. Yip, *Total Global Strategy*, Prentice Hall, 1995, Chapter 2.
3. C. Hill, *International Brained: Competing in the Global Market Place*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2000.
4. M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.

[\(1\)](#) 相反，如果产业产品差别化程度很高，意味着企业的主要资产体现在无形资产上，当企业固定生产能力闲置时，就不会轻易考虑降价。

第 5 章

资源与能力：公司战略的支撑

大多数商业活动，要支付的成本是事前的、固定的，而要获得的预期收益却是滞后的，并充满了不确定性。如果企业拥有的资源无法支撑到获得预期收益的时候，所有的预期收益就都是“镜中花，水中月”。

商业竞争是资源与行动的抗衡。战略竞争是高效率的资源配置和具有前瞻性行动的抗衡。一个公司想获得持久成功，就必须将核心业务流程转变为一种他人无法模仿的战略能力，使其在客户心中形成独树一帜的形象。公司获得这些能力需要对其基础设施进行投资，以将传统的战略业务单位及其功能联系起来，并发挥更大的作用。

如果现有资源与营造未来竞争优势所需要的资源不一致，公司是继续投资强化现有的资源，以保证资源开发的持续性，还是营造未来竞争优势所需要的资源，以保证资源开发的适应性？当未来存在多种技术模式，而对哪一种技术模式能够成为主导的模式现在无法做出判断时，企业是将全部资源承诺于一种技术模式上，以保持专注性，还是分散投资于不同的技术模式上以保持灵活性？在持续性和适应性、专注性和灵活性之间达成平衡，既令人感到兴奋，也让人感到痛苦。不确定性是战略差异和竞争优势产生的基础，而找到应对不确定性的方法，则是决策者不可推卸的责任。

判断一个企业进入新的业务领域能否成功，需要考察企业是否具备进入该领域所需要的技术、资金、人才等资源。但在很多情况下，笼统地看是否具备这些资源并不能保证判断的可靠性。根据业务流程，将完成该业务的过程分成若干环节，识别每个环节的关键成功要素，判断每个成功要素需要何种资源、能力来支撑，公司是否具备这些资源和能力，能够提高决策的可靠性。

大多数商业活动，要支付的成本是事前的、固定的，而要获得的预期收益却是滞后的，并充满了不确定性。所以，决策者必须将参加商业游戏的成本和预期收益分开计算，并仔细评估自己拥有的资源总量能否支撑到获得预期收益的时候。如果企业拥有的资源无法支撑到获得预期收益的时候，所有的预期收益都是“镜中花，水中月”。

另外，对公司拥有的资源总量进行评价是非常必要的，但支撑公司战略所需要的资源结构是复杂的，笼统地考察公司是否具备实施战略所需要的技术、资金、人才等，并不能保证判断的可靠性。根据业务流程，将实施战略所需要完成的任务分成若干环节，识别每个环节的关键成功要素，判断每个成功要素需要何种资源、能力来支撑，公司是否具备这样的资源和能力，有助于提高决策的可靠性。

商业竞争是资源与行动的抗衡。战略竞争是高效率的资源配置和具有前瞻性行动的抗衡。一个公司想获得持久成功，就必须将核心业务流程转

变为一种他人无法模仿的战略能力，使其在客户心中形成独树一帜的形象。公司获得这些能力需要对其基础设施进行投资，以将传统的战略业务单位及其功能联系起来，发挥更大的作用。

所以，对自己拥有的资源、能力的评估，并根据战略的需要开发和建设核心资源与能力，对企业的成功具有更为重要的意义。

第1节

资源的定义与分类

政治学家塞缪尔·亨廷顿（Samuel Phillips Huntington）说过：“机会均等是不同才能的人共同享有一个平等机会。”企业也是一样，面对外部环境提供的机遇和挑战，企业能否把握机遇、适应变化，关键取决于企业拥有的资源和能力。

一、资源的分类

企业的资源一般可以分成以下四类：

- 有形资源：如机器、建筑或者生产设备等。这类资源的物理特征，如年限、状态、功能和地理位置等决定其价值或用途。
- 人力资源：包括相关人员掌握的知识、技能和适应能力。这些人员既包括组织内部成员，也包括组织网络中的其他成员。在知识经济社会中，优秀的人才确实构成企业最有价值的资产。但这些优秀的人才如果不能在行动上对公司的长远目标做出承诺，将自己的命运与公司的发展联系起来，这些人才优势不仅不会给公司带来价值，反而会造成组织的混乱，影响组织的承诺和凝聚力。若使其转化为公司的竞争优势，必须将人力资源战略与组织的整体业务战略很好地结合起来。【更多新书朋友圈免费首发，微信j rgh 3w】
- 财务资源：比如资本、现金、债权债务、出资人（股东、银行等）。财务资源对公司持久竞争的能力、适应变化的能力等，都是非常重要的。
- 无形资源：包括专利、商标、业务系统、客户数据库，以及与合作伙

伴的关系等。毫无疑问，这些无形资产是有价值的，因为当组织被出售时，这些无形资产的一部分会在会计报表中表现为“商誉

（goodwill）”。在知识经济社会中，无形资源很可能是许多组织的主要资产。我国在对这些无形资产进行评估和相应的会计处理方面，还需要进行大量的研究和改进。还有一个重要的问题是，员工所掌握的知识资产哪些内容属于员工所有或在多大程度上属于员工个人所有，哪些内容属于组织所有或者多大程度上属于组织所有，是一个非常难以区分和界定的问题。这个问题通常在员工跳槽时显现出来。保密协议（和专利法）就试图保护这种组织知识不被泄露或侵犯。

二、必要的资源

所谓必要的资源，是企业在一个市场中生存所需要的最基本的资源。需要注意的是，随着时间的推移，由于技术的演进或竞争的加剧，这些基本要求在不断提高。比如在改革开放之初创业，有胆量和勇气，加上吃苦耐劳的精神，基本上就可以了；在20世纪90年代创业，除了需要胆量、能吃苦以外，还需要必要的资源、入门的能力，如一定的资金和技术等；但是在今天，如果仅凭90年代所需的必要资源就进入某个业务领域，企业极有可能处于一种非常尴尬的境地，会有很多“鸡肋式”的业务：希望业务规模扩大，但缺少资源与能力支撑，无法实现；想要放弃，但没有成本上可接受的退出机会，或者割舍不下。因此，即使仅仅为了继续生存，组织也需要不断地提高自己的资源基础。

三、独特的资源

独特资源（unique resources）就是那些对组织的竞争优势有着至关重要影响的、能够帮助组织创造并维持其产品高附加价值的、优于竞争对手的且难以模仿的资源。经济学家将这种优势产生的收益称为经济收益

（租金）。比如，独特资源可能是北京图书馆的独有藏书，这些藏书中的知识是其他地方无法得到的；或是占据最佳位置的零售商店，其产品价格可以比平均价格高一些；或者是独特位置的土地，开发的商品房的价格将高于其他地区；或者独有的矿产资源等。一些企业拥有部分专利产品或服务，这也将给它们带来竞争优势。

独特的资源是企业超越竞争对手的基础，可以显著地提高产品 / 服务的性价比。但是，单纯依靠独特资源来维持长期的竞争优势，将是非常困难的。比如，企业拥有特殊的矿藏虽然可以拥有优势，但矿藏终将耗尽；服务业企业拥有特别优秀的员工，如外科医生、教师或者律师等，

但这些人员可能会辞职或被竞争对手挖走。

第2节

能力与核心能力

一、能力

资源是企业创造竞争优势的重要基础。但由于资源的可模仿性或可交易性，在同一市场上，不同企业之间的绩效差异很难完全用其占有资源数量和质量方面的差异来解释。能力是决定企业竞争优势的另一个非常重要的方面。所谓能力是在公司生产活动的各个环节中有效地配置和运用公司的各种资源去创造价值的力量，是决定公司运作效率与效果的关键因素。拥有资源并不意味着公司可以高枕无忧、稳操胜券。只有将资源有效地运用到战略之中，才能为公司创造利润。比如，资金显然是资源，但同样数量的资金交给不同的人去管理，一年下来，其价值可能有非常大的差异，根源在于他们的能力不同。

二、核心能力

“核心能力”（core competence）是普拉哈拉德和哈默尔（1990）在《哈佛商业评论》上的一篇文章中提出的概念。他们试图以此解释企业绩效的差异，并为企业创造优异的业绩提供指导。核心能力的具体含义包括以下方面：

- 核心能力与某种活动或流程相关，该活动或流程可以实质性地增加产品或服务的价值，而且是客户（或其他利益相关方）认可的价值，能够为客户带来明确的好处，如重量更轻、体积更小、价格更低，或者功能更多的产品。
- 核心能力是一种多功能的、协调多种技术和技能的知识体系和能力，存在于整个组织范围内，不可分割；可以应用于一个组织提供的不同产品，而非仅仅属于某个业务单元，是企业经营活动的基石与核心。核心能力能够为企业进入广泛的产品市场空间提供跳板、支持和契机。
- 虽然拥有核心能力的组织可以买卖，但核心能力本身无法买卖。核心能力只能在企业内部培育。它在很大程度上是意会知识（tacit

knowledge)。古人云：大道无形，含义即在于此，因而难以被模仿。

- 核心能力不会因使用而消灭，不像有形资产因时间而磨损，核心能力随着应用和共享而得到增强。如果不使用，知识就会退化。能力是连接现有业务的黏结剂。它们也是新业务发展的发动机。进入市场的方式要以它们为导向，而不只是任凭市场吸引力引导。

图5-1给出了核心能力、核心产品、终端产品之间的关系。普拉哈拉德和哈默尔（1990）把一个多元化的企业比作一棵大树：主干和主要枝干是企业的核心产品、更小的枝节是企业的不同业务群，叶子和果实就是企业的终端产品，滋养和支撑一切的大树根系是企业的核心能力。

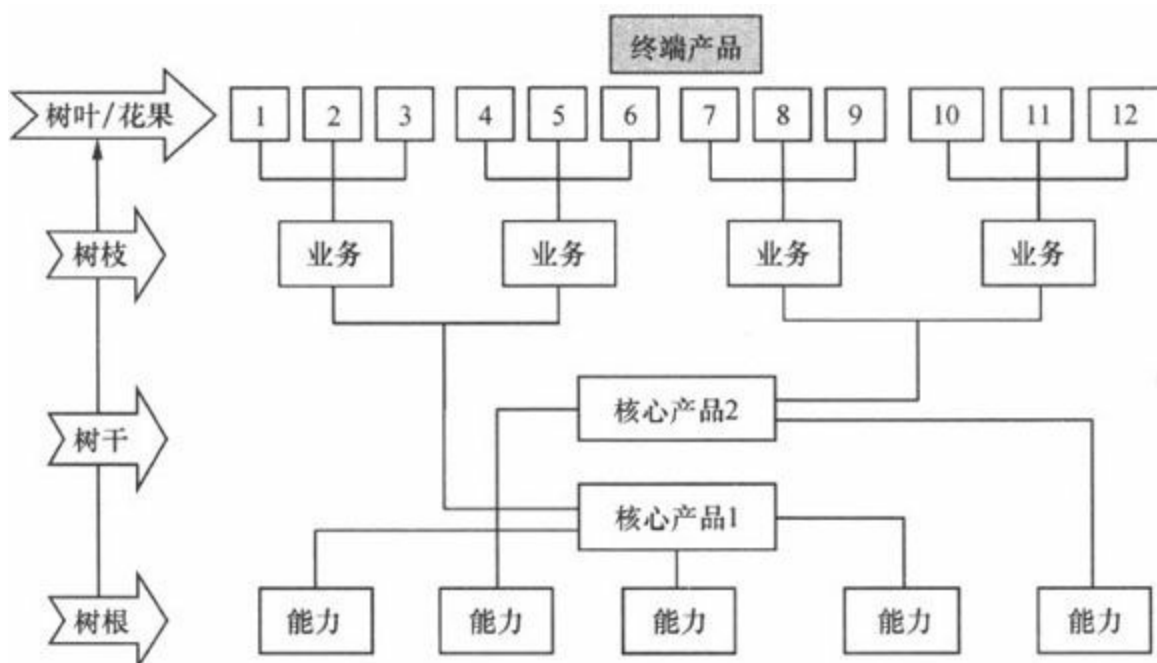


图5-1 核心能力、核心产品与终端产品

比如，本田汽车的核心能力在于引擎和动力传递的设计与制造，核心产品是本田发动机，以这个核心产品为支撑，进入许多终端产品市场：本田汽车、摩托车、割草机等。佳能的的核心能力在于精密机械、精密光学、成像技术、微处理器技术等，整合这些核心能力开发出核心产品“光学引擎”，依靠这个核心产品，佳能进入照相机、摄像机、复印机、激光打印机、图像扫描仪等终端产品市场，并占据重要的市场份额。

需要特别指出的是，由于上述识别和判断核心能力的标准依然相对模

糊，所以，企业的核心能力有时是一个难以琢磨的现象，在核心能力和非核心能力之间划定边界，是一个既具有挑战性又是充满争议的任务。

普拉哈拉德和哈默尔识别核心能力的办法颇有些“事后诸葛亮”的味道：从企业的绩效中推断其核心能力——一个企业长期绩效出色，一定有核心能力来支撑。但问题的关键是：企业的绩效与众不同到何种程度，才能认定其具有核心能力？知识资产方面的微小差别，可能造成企业绩效之间的巨大不同。能力和绩效之间的关系可能是非线性的。在不同的行业，核心能力的差别既可能是非常显著的，也可能体现在那些非常细微的不易察觉的地方，我们如何去识别？抛开社会特征，人类有别于其他物种的主要原因在于其基因的独特组合。但是，人类98%的基因与黑猩猩是相同的，另外的2%是如何发挥作用的，才造就了人类社会千姿百态、生生不息的创造力？

旁观者事后推断核心能力尚且如此困难，那么，对于身为局中人的企业管理人员，如何识别自己的企业是否具有进入某一业务领域所需要的核心能力呢？我们在实践中看到，很多企业在识别核心能力，制定企业战略时，经常出现以下误区：

- 把品牌、商誉等无形资产作为核心能力。核心能力不是静态的资源或者企业经营的某种结果。所以，品牌作为一种资源或者无形资产，是企业的某种长处或优点，甚至能够为企业带来竞争优势，但品牌本身并不是核心能力。核心能力可能是隐含在品牌背后的塑造品牌和管理品牌及其他无形资产的知识与能力。
- 把高管人员的聪明睿智、决策能力作为核心能力。高管人员的决策能力毫无疑问是极其重要的。企业识别核心能力时把高管人员的决策能力列为核心能力，原因有两种：一种是高管人员决策能力确实很强，但有关人员概念不清，不知道这种能力已经体现在企业的人力资源或者智力资本之中了；还有一种原因是下属把愿望当做事实，或者借此表达对上级的尊重。
- 把核心产品或终端产品当做核心能力。核心能力可以支持一些核心产品、核心产品可以支持终端产品，但核心产品本身并不是核心能力。另外，核心能力可以为企业带来竞争优势，但核心能力和竞争优势是两个不同的概念。

三、核心能力的主要特征

David J. Collis和Cynthia Montgomery（1995）对核心能力的特点进行了描述。他们认为，判断一种能力是否是核心能力，应该从以下角度进行评价：

- 稀缺性与独特性：该能力是否是稀缺的，是否能够被模仿？
- 不可替代性：这种能力是否能够超越对手已有的能力？
- 路径依赖性：是否依赖于原有的资源或能力才可以发挥作用，因而需要长期的积累？
- 因果模糊性：各种能力之间存在复杂的因果关系，无法准确识别，因而不知道如何培育或生成？
- 经济威慑性：是否因早期大规模的投入构成进入壁垒，从而对后进入者构成威慑？
- 持久性：这种能力是否能够维持很长时间，不会贬值？
- 专用性：公司能否捕捉到该能力所创造的价值？

如果上述问题的答案是肯定的，那么，就可以认定其为公司的核心能力。比如，沃尔玛在全球供应链一系列相互关联的技能方面，具有以下特点：

- 采购与配送方面进行有效协同，以实现全球成本的最优化。多数公司采购部门考虑的是从哪里才能采购到最便宜的商品，而沃尔玛追求的是，从全世界获得的商品准时送往商店的总成本必须最低，或者至少比竞争对手更低。
- 在产品生命周期不断缩短的条件下，有效地协调容易中断的供给和难以预测的需求之间的关系，保证二者基本平衡。店面运营不仅负责销售商品，同时准确采集客户需求偏好方面的信息，以最快速度传递给在世界范围内谨慎选择的、最优分布的设计者和生产者，通过高效率的供应链最快地获得这些产品，以闪电般的速度应对短缺，一方面满足客户需求，另一方面降低商品积压的风险，加速资金的周转。

在沃尔玛体系中，整个价值链各环节的关键参与人，消费者、商店、配送、制造商之间，在信息、商品、资金等方面达到了最佳的协同。这种

能力既是稀缺的、不可替代的、其他对手很难超越的、具有持久价值的，也是路径依赖和因果模糊的，因而是很难模仿的。

公司拥有的自然资源越少，公司就越需要开发潜力和智慧，寻找创新灵感，开发和培育核心能力。无论如何，核心能力是获得持久竞争优势的关键，是企业战略决策的重要依据。企业家必须对自己诚实，在识别核心能力时排除主观的、感性的因素，是非常重要的。

第3节

企业资源 / 能力的识别与价值评估

前面描述的是资源、能力的概念和分类，那么，如何才能有效地识别和评估公司拥有的资源和能力呢？想象一下这种情形：公司准备并购一家企业，让你负责对目标公司资源、能力的价值进行评估，为公司的并购战略，包括是否并购，如果并购，合理的并购价格等提供建议，你将如何开展尽职调查？你将如何评估一个企业资源、能力的价值？

一、公司资源 / 能力的识别

识别和评估一个公司的资源、能力及其价值，多数管理人员最重视的是财务方面，包括现金数量、债权 / 债务关系、担保、抵押等，这是必要的，但还远远不够。除此之外，还应该考察以下几个方面：

公司高管人员的能力和领导风格。 在中国，如果你不真正理解一家公司的老板或者总裁，不太可能真正理解一家企业。对关键决策者个人的前瞻意识、洞察能力、风险意识、决断能力、领导意识、驾驭能力、道德力量、感召能力，以及决策者的社会资本等，都需要进行系统的了解。对国有企业，还需要评估总经理和副职之间的关系，副职的社会关系背景等。然后，开始深入到下面的具体领域进行考察。

产品。 产品的评估既要评估公司每一个产品的价值，又要评估公司产品组合之间的关系。

产品价值的评估，首先评估公司每一个产品的市场规模、成长空间 / 速度、产品的利润空间和利润空间的稳定性、该产业领域的风险状况等，即评估该业务领域的吸引力；然后再评估公司在这个产品市场中的相对

份额。二者结合起来，基本上可以对该业务的价值做出判断，参见图5-2。

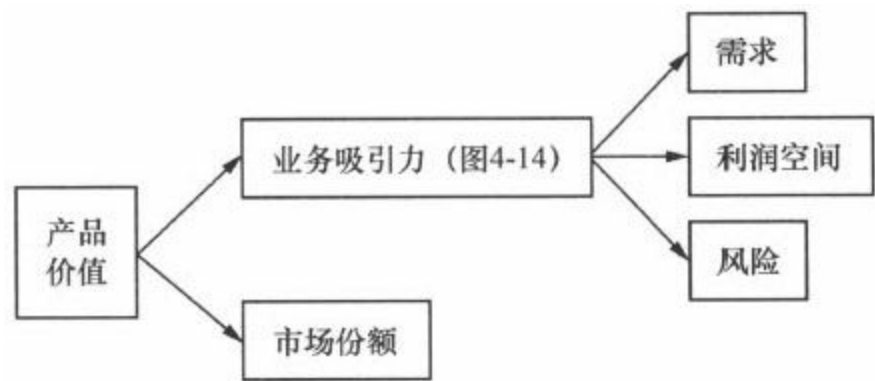


图5-2 产品价值判断模型

其次，评估不同产品之间的业务组合关系，特别是不同产品在产品生命周期中所处的阶段。假设甲公司有A、B、C三个主要产品，分别处在产品生命周期的导入阶段、高速成长阶段和接近成熟的阶段；乙公司有M、N、O三个产品，均处在成熟阶段。评估现金流状况，常常是乙公司好于甲公司，但是乙公司的成长潜力显然要弱于甲公司。通过上述两个方面的评估，基本上能够对公司的产品状况和价值做出判断。

技术。 技术可以分为产品技术和工艺技术，是企业无形资产中最重要的组成部分。其价值的评估，可以按照图5-3的路径来进行。

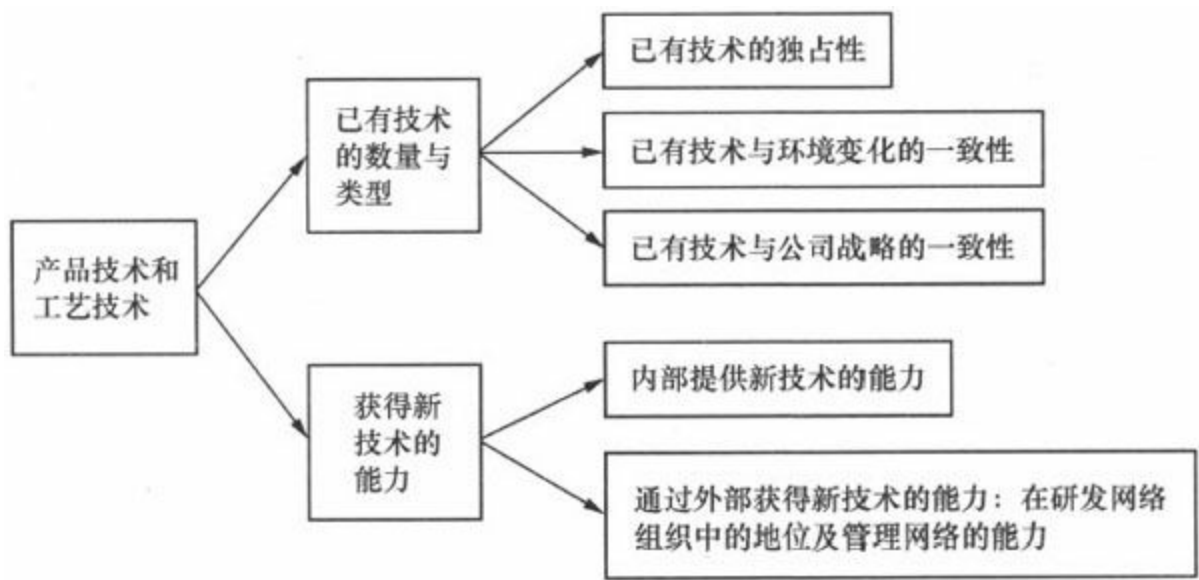


图5-3 技术资源的识别路径和评估方法

技术资源评估首先评估已有的技术储备。从产品和工艺两个方面，对公司已有技术进行仔细的识别和分类，然后客观地评估每一种技术的独占性、该技术是否符合未来技术发展变化的趋势，再进一步评价该技术是否与公司的战略需求相一致。这样，基本上可以对已有技术的价值做出评价。对潜在的技术进行评价，关键是看公司获得新技术的能力，包括内部提供新技术的能力和通过外部获得新技术的能力。通过外部获得新技术的能力，主要取决于公司在研发网络组织中的地位及管理网络的能力。

制造与成本。 考察设备的先进性、设备的适应性、质量与成本控制能力、设备的成本等。

营销。 销售网络的覆盖面、对销售网络的控制力和控制成本、销售网络与产品特征、促销战略之间的协调性等。

服务。 服务网络的覆盖范围与产品销售范围的匹配性、响应客户需求的及时性、服务的技能、服务体系的运行成本等。

政府关系。 在中国，特别是在某些产业，如房地产、资源勘探与采掘、军工等，政府关系具有特殊重要的价值。

另外，财务方面还要关注财务部门对公司收入与支出的结构进行分析，为改进公司成本控制提出建议的能力；财务部门在落实公司战略的时候，以合理的成本为公司进行融资的能力等等。

二、资源 / 能力价值的评价标准

不同的资源对公司的重要性是不同的。公司资源、能力的价值可以通过两个途径进行评价。

首先，公司资源的价值体现在公司与其赖以生存和竞争的环境在需求、稀缺性和可获利性三个方面的相互作用之中（Collis and Montgomery, 1995）。

稀缺性。 该资源是公司独有的吗？该资源难以被模仿或复制吗？资源的稀缺性是创造竞争优势的基础，但并非是充分条件。稀缺的资源还需要：

满足客户需求。该资源能否生产出符合顾客需要的产品或服务，或者用客户可接受的方式和价格满足客户需求？该资源是否有助于形成产品 / 服务市场的竞争优势？

可获利性。谁有机会分享该资源创造的价值？是公司、客户还是竞争对手？公司分享的价值与公司获得该资源的成本相匹配吗？

我们通过一个假想的例子来考察这个问题。假设A商学院聘请了美国哈佛商学院最知名的教授来该学院任教。这个教授显然是稀缺的，但他对A商学院是否就一定具有价值呢？那要看他能否用这个学院的学生可接受的方式为学生授课、他发表的学术论文是否署A商学院的名称。如果是否定的，即便他是高度稀缺的，他对A商学院依然没有价值。再退一步，假设他可以用该学院的学生可接受的语言和形式为学生授课，但如果他总不在A商学院授课，而是整天在其他商学院授课或者为企业培训，创造的价值要么被A商学院的竞争对手——其他商学院及其客户所获得，要么为他自己所获得，那他对A商学院依然没有任何价值。

所以，对公司而言，真正具有持久价值的资源是图5-4中的交集部分。而资源价值管理的关键，是如何在公司、该资源的所有者、客户之间合理地分享价值，从而激发创造更大的价值。如果公司谋求占有资源所有者所创造的全部价值，或者过分地榨取其创造的价值，最终会导致资源所有者丧失价值创造的动力和能力。

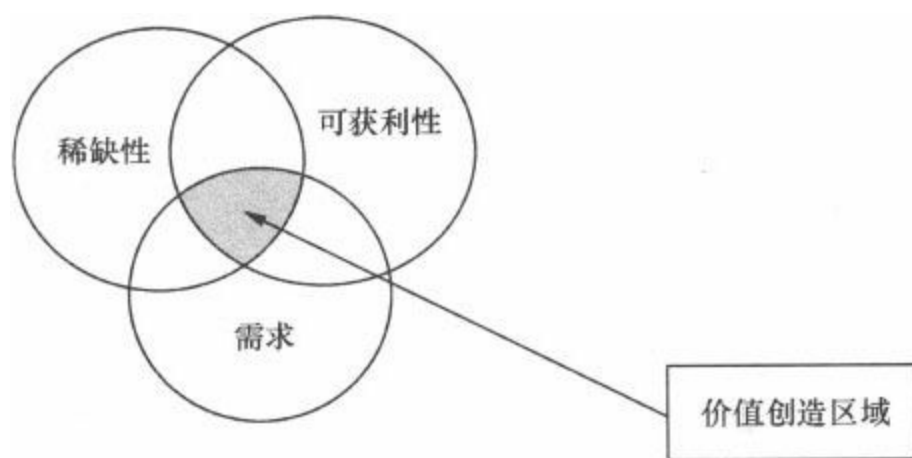


图5-4 资源的价值取决于需求、稀缺性和可获利性三种因素的相互作用

评价公司资源价值的第二个途径是：资源的价值取决于公司战略。实现目标的战略确定了，战略将决定应该采取的措施；而采取特定的措施，

需要特定的资源来支持。所以，战略决定资源的价值，与战略一致的资源，才是对公司有价值的资源。

在图5-5中，假设有一个餐馆，经过审慎地分析竞争对手和客户需求，选择了餐馆的竞争战略：为顾客提供愉快的服务。战略决定了，应该采取什么措施？采取这些措施，需要什么资源与能力来支撑？

图5-5中，为了落实“为顾客提供愉快的服务”的战略而应采取的措施是谨慎地按照流程排列的：顾客从即将到达这家餐馆，到最终离开这家餐馆的所有关键环节，都应该让顾客感到愉快。

按照流程来思考，是保证思维完整性和清晰性的一种非常重要的方法。在图5-5中，原作者遗漏了一个影响顾客愉快感觉的重要环节，希望读者能够识别出来，并且确定应该采取的措施和需要的资源。

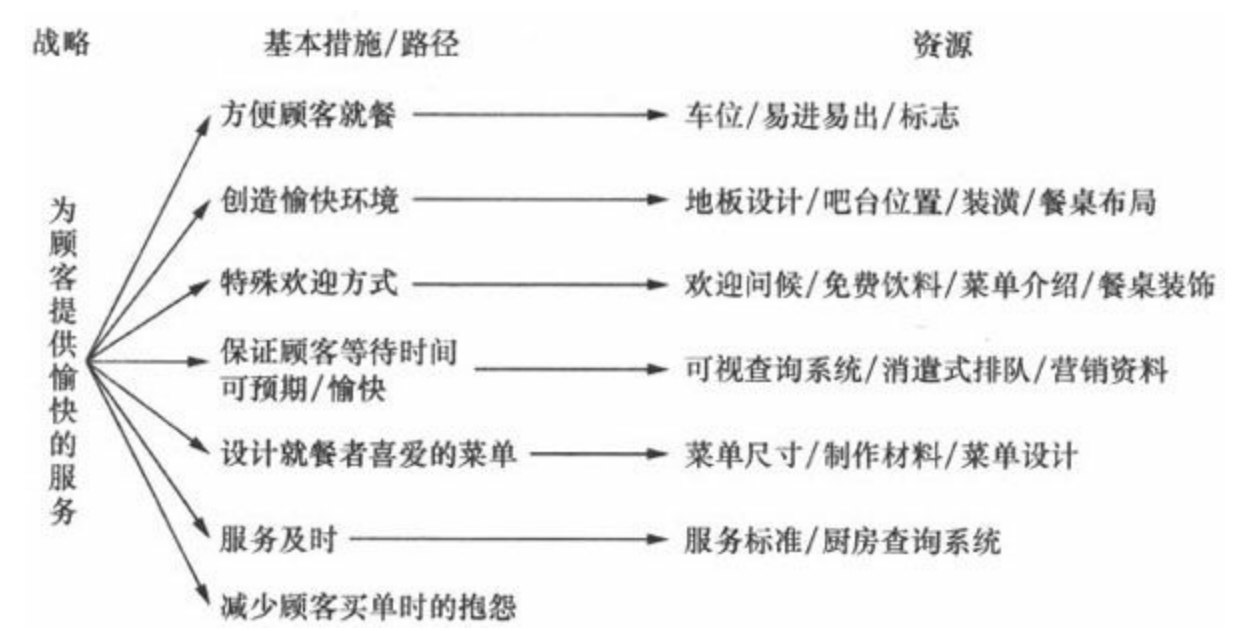


图5-5 某餐馆的战略、行动措施和需要的资源

资料来源：大卫·科利斯等，《公司战略》，东北财经大学出版社，2000年，第47页。

第4节

资源、能力的开发与投资

核心能力具有因果模糊、路径依赖、难以模仿等特点，存在于整个组织范围内，没有任何一个管理人员能够完全控制它，因而不会因为个别人员的流失而流失。但同时，这也造成了核心资源、能力开发方面的特殊困难：核心能力的培育需要跨部门的交流和承诺，以及大量的战略投资。这种跨越战略事业单位（SBU）和职能的投资远非传统意义上的成本效益法则能够解释清楚的。因此，不能将战略能力的开发作为一种运营工作而交给运营经理负责，更不能交给低层次的SBU经理处理，它应该是CEO的首要任务。

在资源与能力的开发、投资方面，以下问题需要给予特别的关注：首先是人力资源。对于高技术、高知识或者高信息集成度的企业，人力资源不再仅仅是普通的人力资源，甚至是决定公司资产价值的一个重要部分。其次，必须审慎地平衡资源开发的持续性与适应性、专注性与灵活性的关系。

一、防止人力资源的流动与波动：控制机会还是影响动机？

今天，资本高度稀缺的时代已经基本终结。在伦敦股票市场市值前200名的企业中，企业实际固定资产的价值大约只占市值的1/3；而许多高科技企业，实际固定资产的价值还不到企业市值的1/20。那么，另外那些价值是由什么构成的？主要是无形资产和流动资产，其中最重要的是无形资产。无论这些无形资产归于技术、品牌，还是独特的商业模式、管理经验等，却最终都要归结到人的因素。

如果人力资源不单纯是普通的人力资源，而是决定公司资产价值的一个重要组成部分，那么，对人力资源的管理就成为公司价值管理中一个非常重要的部分。在现实经济生活中，从事生物医药研发的公司或IT企业，其资产格外灵活，很难估计企业资产的价值。决定公司价值的关键人员一旦离开企业或者不再保持创新活力，其价值就会极大地贬损。那么，如何防止决定公司价值的核心人员离开公司呢？

流动性的含义显而易见。所谓人力资源价值的波动性，是指人才对企业的价值可能因企业的管理政策或其他内外相关因素的变化而变化。影响甚至决定企业价值的人何时会产生流动？如果他产生了强烈的流动动机，又有很好的流动机会（一个流动机会的价值，取决于流动的预期收益和成本的比较），那么，他就会产生流动；如果有强烈的流动动机，但没有更好的流动机会，其价值就会产生波动。而流动动机源于需求的驱动。根据马斯洛的需求层次理论，人的需求可以分为生理的、安全

的、爱与归属的、地位与被尊重的和自我实现的需求。识别其主导需求，考察企业的激励政策安排，企业的地位、社会环境、文化和其他因素的作用，就可以识别他是否会产生流动动机。

改革开放前以及改革开放后的相当长一段时期，甚至在今天许多市场经济不发达的地区，传统人事管理的核心策略依然是限制流动机会——通过控制档案等手段来限制优秀人才的流动机会。但无论如何，管理者必须认识到，在市场经济条件下控制优秀人才的流动机会，成功的可能性很小；即便可以做到，也只能使人才的价值产生更大的波动，造就大量的“身在曹营心在汉”甚至两败俱伤的悲剧。

所以，战略人力资源管理的重要任务，是要经常识别那些决定公司价值且有流动机会的人的主导需求，审视和评估公司的激励机制能否满足其需要，防止其产生流动动机。

当公司为获得目标企业的技术和人才而发起一次并购时，管理者也要从动机和机会两个角度来评估公司所采取的措施是否足够完善，从而保证决定目标企业价值的关键技术人才和管理人才不会产生流动。图5-6是联想并购IBM PC的消息公布后，我们在光华管理学院MBA课程讨论这一案例时开发的一个模型，用以推断当联想并购IBM PC业务以后，决定IBM PC、业务价值的人力资源会发生何种变化。

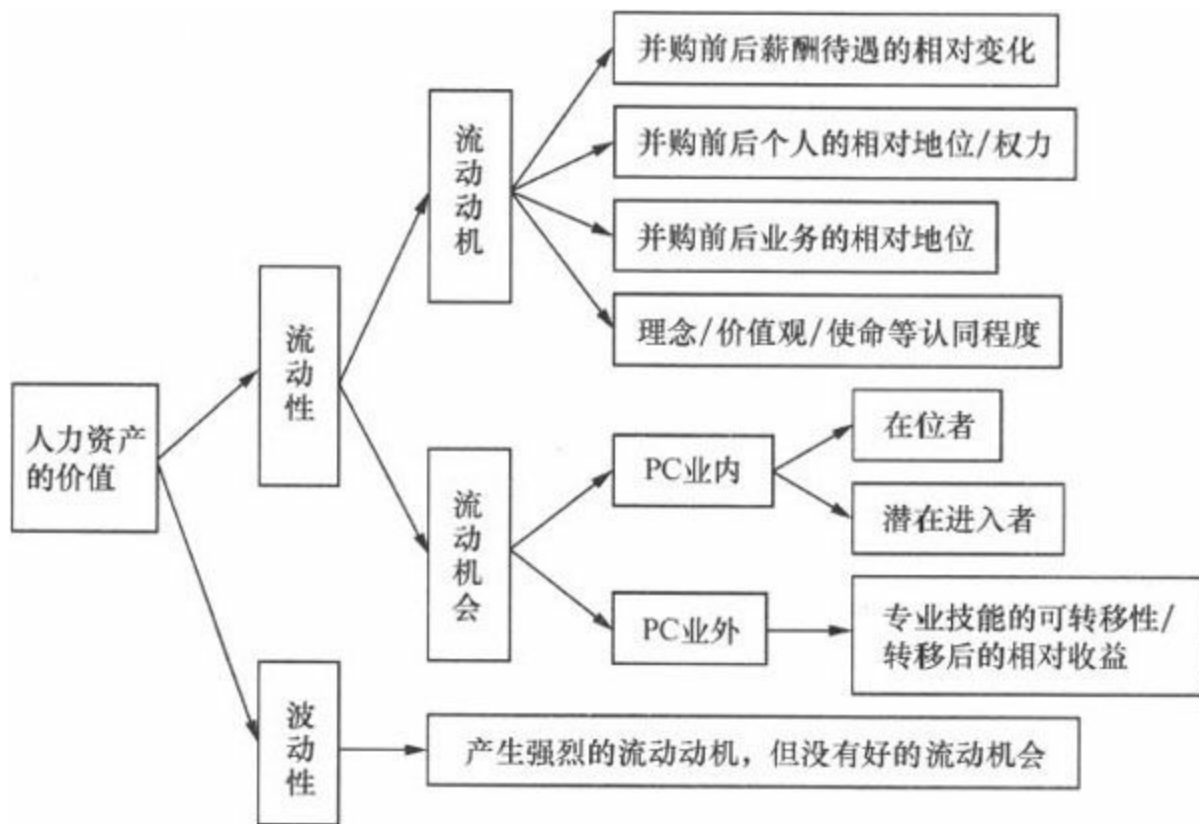


图5-6 人力资源 / 人力资产的流动性与波动性：以联想并购IBM PC为例

联想并购IBM PC后，IBM PC的人才是否会产生流动，对联想并购目标的实现会产生重要的影响，因而是各界关注的重点。但IBM PC的人才是否会产生流动，不能一概而论，而要根据不同国家或地区的情况分别进行推断，因为不同国家的员工的流动机会和动机是不同的。比如，在联想最关注的欧美市场，多数IBM PC员工流动的可能性和价值发生波动的可能性较小。原因如下：

首先，欧美PC市场基本处于成熟阶段，需求增长空间和利润空间有限，所以，在位者如戴尔等公司因业务发展需要或竞争需要而主动地大量挖走IBM PC人才的概率较小；PC业内创业的机会也很小；PC业内积累的专业技能转移到其他产业的可能性虽然存在，但转移后的相对收益未必合适，所以大规模流动的机会较低。其次，联想宣布并购的同时宣布了未来三年IBM PC人员的职位、薪酬、福利待遇等保持不变、关键人员的待遇甚至可以提高的政策，满足了他们基本的生理的、安全的需求；PC在IBM中是吸引力最低的业务，而在联想公司中是核心业务，业务地位上升所产生的地位感和被尊重感的提高在一定程度上弥补了联想地位低于IBM公司地位带来的损失，加上职位不变，所以，地位与被尊

重的需求受到的影响并不大；为一家中国公司工作，能否影响其爱与归属的需求、自我实现的需求的满足，比较难以把握，这可能需要体验之后才能确定。所以，综合看来，多数人的流动动机也未必很强。但在日本、中国台湾等地区，由于历史和政治的原因，也许归属需要和自我实现需要的冲突更大一些，而这些地区的IT产业基础较好，流动机会也更多一些，人员流动的概率会相对高。

总之，在市场经济条件下，控制流动机会并不是留住优秀人才的合适方法，识别和提升其主导需求，激发其动机的层次，是更重要的途径。

显然，如果高科技企业的投资者急于获得回报，迫使经理人员在公司尚有利润的情况下加大压榨力度，就极有可能导致企业资产流失或者枯萎。当人力资源成为决定公司资产价值的关键，甚至人力资源本身就构成公司资产的一个部分时，企业与员工之间的潜在合约必须转变方式：通过以互惠互利的制度安排为基础，构建信任和激发承诺，应该成为核心员工管理的重点。那些依赖信息、创意和智力而发展起来的高科技企业保证企业长远发展的途径之一，就是将员工从雇员转变成企业的所有者。

二、实现分享：交易还是公平？

在现代知识型组织中，特立独行的人，如诗人、哲学家等是很难生存的。由于任务的复杂性和分工的演进与深化，绝大多数工作都是交互依赖的关系。为了实现特定目标需要完成大量的子任务，而且这些子任务彼此之间相互影响：A任务的完成方法、方式对B任务的完成会产生影响；同时B任务完成的方法方式也会影响A。交互依赖意味着即便一个绝对优秀的人，也不能做到绝对的自由、自行其是，他们必须充分地分享知识、创意和信息，在行为和节奏方面进行有效的协调。所以，吸引人才、留住人才只是企业成功的必要条件。这些优秀的人才能够充分地实现分享和协调，形成思想和创意的有效激发、融合，实现创造性的突破和飞跃，升华为新的产品、服务或商业模式，才是组织成功的更为重要的保证。如果一个组织能够实现有效的分享，即便人才不很优秀，都是“臭皮匠”，也可能超过“诸葛亮”。如果组织中的人才个个都很优秀，都是“诸葛亮”，但却各怀心事，彼此猜忌，相互拆台，一群“诸葛亮”们内耗起来，那将是何等惨烈的情形！

所以，创造一种有效的分享和协调的机制，是人力资源开发与管理的重中之重。那么，组织如何才能实现有效的分享？实现分享的常见机制之

一是现货交易——你给我钱，我就分享给你。但靠交易，根本无法实现创意、知识的分享，因为创意未表达出来时，无法确定其价值和价格；表达出来后，虽然买方能够识别其价值，但同时也失去了付费的动力。什么时候能够真正实现分享？“如果我相信组织是公正的，领导是公平的，即便你现在不给我和我的创意价值相适应的价格，但从长远看，组织一定会给我公平的回报，这时我会不加思考地分享。”所以，分享以组织公正，包括程序的公正和分配的公正为前提。因此，组织公正是一个健康的组织文化的基石。

组织公正与否，主要体现在组织尊重和提拔什么样的人、奖励什么样的行为等具体做法上，而不是体现在领导者的口头上。现在很多公司重视薪酬机制设计和改革，这是必要的。但薪酬设计只决定奖励什么、奖励多少。真正决定企业文化的不是奖励什么“东西”，而是获得奖励的原因和过程：什么人因为什么行为、什么贡献而得到奖励，奖励对象确定的标准和程序是否公正。

组织规模的扩大、人员数量的庞杂、战略的模糊摇摆，常常使识别人力资源价值的工作变得更困难，进而导致领导者个人的偏好决定奖励和提拔对象，这对组织公平的不利影响是深远的。有一个研究所，最初创立时只有十几个人，彼此熟悉了解，有着相同的价值观和信念；领导者对组织成员的需求有着深入的了解，能够公正地满足他们的需要，并能激发和提升其需求层次，这个组织迅速成为一个人人愿意归属其中、愿意为之承诺、愿意为之奉献的组织。但随着组织规模的扩大和新领导人的上任，组织用“成为世界领先的研究所”这样一个抽象的愿景作为近期的战略目标，从海外高薪聘请了十几个具有很高知名度的人担任所里的兼职高级研究员。这些特聘人员虽然一年之中仅仅在该所工作一两个月，甚至一两周，但薪酬却远高于那些全职工作的创始员工。这种安排的结果是：研究所用高薪表达了对海外具有知名度的特聘人员的尊重，但没有获得他们在时间和行动上对组织目标的承诺，却直接打击了那些虽然没有很高的国际知名度，但对组织战略目标具有实际承诺的人的承诺。最终的结果是，既没有人对组织的近期目标做出承诺，也没有人对组织的长远愿景做出承诺；组织成员“到挫”现象严重，需求重新回归到低层次的、短期的利益需要，利用个人在市场上的影响力，谋求短期利益。组织内部很少有分享，合作的最大范围一般是“夫妻店”，人心涣散，前景堪忧。

三、资源、能力的开发：持续性还是适应性？

如果现有资源、能力或者历史上曾经为公司发展做出过巨大贡献的资源、能力，与营造未来竞争优势所需要的资源、能力不一致，公司是继续投资强化曾经做出过贡献的历史资源、能力，还是投资开发营造未来竞争优势所需要的资源、能力？投资现有的资源 / 能力，可以保证资源 / 能力开发方面的持续性（continuity）；投资到未来，可以保证资源 / 能力开发方面的适应性（adaptability）。企业怎样在二者之间寻求恰当的平衡呢？见图5-7。

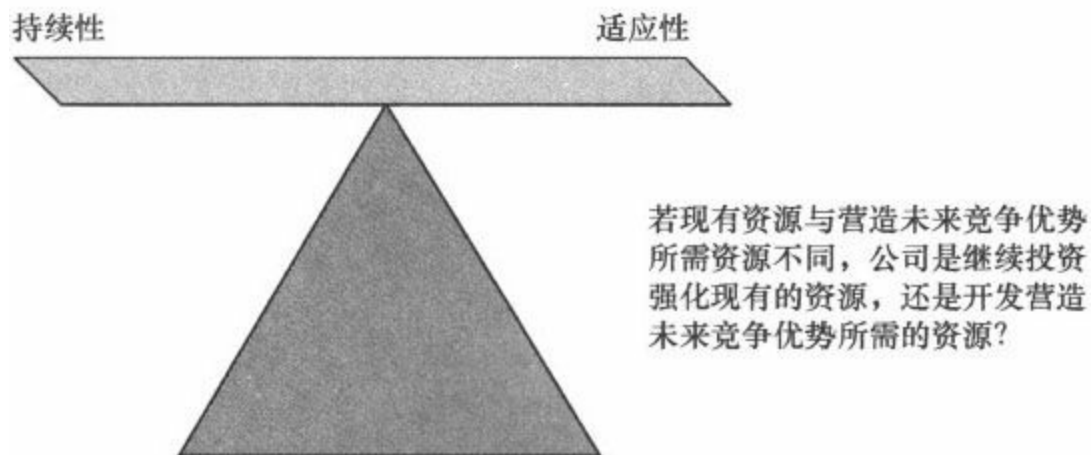


图5-7 资源 / 能力开发与投资：持续性与适应性的平衡

在持续性与适应性之间达成平衡，不仅仅是一个艰难的决策和选择的过程，同时还需要平衡组织内外不同利益群体之间的认知冲突和利益冲突。20世纪90年代后期，数字成像技术发展迅猛，对基于感光材料的成像技术的替代趋势越来越明显。乐凯集团面临继续在感光材料领域投资以保证资源开发方面的持续性，还是发展数字成像技术以保证资源开发方面的适应性的艰难抉择。但实际上，集团内部向数字成像技术投资的微弱声音在强势的感光材料技术和管理人员面前没有任何影响力。公司多数决策者还沉醉于感光材料领域最后一个民族品牌的辉煌和荣耀之中。美国柯达公司为了提高相对于日本富士公司的竞争能力，从90年代初开始一直谋求收购或者与乐凯合资，这为乐凯提供了一个快速将主营业务退出感光材料领域，实现业务转型的绝佳机会。但是，在公司内部与感光材料相联系的有关人员的强势主导下，在公司外部“外资威胁论”、“民族品牌论”的吵吵嚷嚷声中，到了2004年，在数字成像技术对感光材料技术的替代几乎成为事实的情况下，乐凯依然坚持合资三原则：乐凯控股、使用乐凯品牌、乐凯拥有经营决策权，进而失去了与柯达全面合资的最后机遇。目前乐凯的销售和利润都大幅度缩减，辉煌不再，转型艰难。

另一个著名的案例和众所周知的IBM公司有关。 [\(1\)](#) 1984—1993年，这十年是IBM辉煌历史中相对低潮的十年：销售下降，利润缩减，特别是公司的市值显著降低，其根源在于PC的兴起。20世纪70年代后期，由于苹果公司等的创新和推动，PC得以进入市场，并取得迅速的发展。1980年，IBM组织召开高层研讨会，要对如火如荼、快速发展的个人电脑市场做出应对决策。在七嘴八舌的争论中，最后决定让一个郁郁不得志的中层经理人员埃斯特利奇（Don Estridge）带队，挑选了12名优秀的工程师，秘密来到佛罗里达州，在美国最南端城市迈阿密附近的博卡科顿，那里有一个IBM的研发中心，秘密组织一个精干小组，在一年内搞出PC来。

埃斯特利奇几乎从公司外部购买PC计划所需的全部零配件，包括英特尔微处理器、其他外围芯片、软驱，并将软件外包给微软。1981年8月12日正式推出PC，到1984年已经实现40亿美元的销售收入。

IBM PC的成功吸引了媒体和社会公众的大部分注意力，甚至公司内部剪报里面大部分也都是PC的内容。这个事实让IBM整个高层都为之恼火。因为IBM制造了那么多利润惊人、技术先进的大型计算机，而PC的收入和利润在IBM公司内部几乎微乎其微，但报纸的记者们还是天天写这种玩具似的小机器。媒体的渲染，引燃了公司上下的嫉妒之火。同时，由于PC和其他产品之间的竞争性关系，PC的发展也影响了公司内部其他部门的利益，包括对IBM利润的主要来源——大型计算机、中型计算机等，也产生了一定的影响。公司内部的许多高管人员都将火力集中在埃斯特利奇身上。

斗争的结果是1985年年初，埃斯特利奇被公司从经营PC的职务上拉下马来，让他负责世界范围的制造业务，表面上职位是升了，得到了一个毫无实权的响亮头衔，实际上被公司解除了IBM历史上最激动人心的职务。埃斯特利奇黯然神伤，带着太太去度承诺已久的假期，好让所有的烦恼消去。1985年8月2日，两人乘坐的班机试图在暴风雨中降落到达拉斯机场。离地面只有700英尺时，飞机失控，埃斯特利奇和太太玛丽不幸丧生。缺少了这样一个灵魂人物的支撑，IBM PC发展逐渐受到冷落，IBM也开始走下坡路。不过，IBM毕竟是IBM，20世纪90年代中期以后，IBM开始进行战略转型，最后还是摆脱了困境，发展起来了。

而另一家我们华人曾引以为豪的企业——王安电脑公司，就不那么幸运了。王安电脑公司创立于1964年，经过艰苦的探索和努力，在小型商用

电脑、文字处理机以及其他办公室自动化设备市场上取得了巨大的成功。1986年前后，王安公司达到了它的鼎盛时期，年收入达30亿美元，在美国《财富》杂志排列的500家大企业中名列第146位，在世界各地雇用了3.15万员工。而王安本人，也以20亿美元的个人财富跻身美国十大富豪之列。

但是，到了80年代末，王安电脑由于不能适应PC的快速发展带来的挑战，固守小型计算机市场，无法在持续性和适应性之间达成恰当的平衡，最后王安电脑以它那引人注目的成长速度，引人注目地快速破产了。

我们再考察一个案例。中国联通在2001年开始投资建设CDMA项目，使之成为中国第一家也是唯一一家同时拥有GSM网络和CDMA网络的移动通信公司。这项投资虽然给中国联通带来了收入、利润增长的希望，但同时也给联通的决策者带来无限的烦恼。

GSM网络是中国联通销售收入、利润的主要来源，当时中国联通最有价值的客户也主要集中在这一领域。但移动通信技术未来的主流技术是第三代通信技术（3G技术），GSM网络无法平滑升级到3G技术，所以不是营造未来竞争优势所需要的资源。CDMA技术相对易于过渡到3G技术，可视为营造未来竞争优势所需要的资源。在这种情形下，如果你是中国联通的高管人员，在资源开发和投资方面，该做何种选择呢？

一种选择是投资到未来——CDMA网络，以便为未来的竞争创造优势。但在给定资源的情况下，中国联通的GSM网络得不到投资，网络的覆盖面、服务的可靠性得不到强化，而竞争对手中国移动则在不断地对其GSM网络进行改造和升级，这种情况下客户满意度会下降，客户可能会流失。客户会流失到哪里呢？会流失到联通的CDMA吗？多数情况下不会，除非这个客户的转移过程经过有效的控制，否则，客户多数将转移到竞争对手——中国移动那里。这样，中国联通的销售收入、利润都会受到影响，甚至会影响中国联通投资未来的能力。第二种选择是投资、强化GSM网络。虽然这个选择对留住现有客户有利，但GSM网络显然是终究将要过时、被替代的技术，在这个网络上沉淀的资源越多，未来退出的损失就越大。

中国联通在资源开发和投资方面的持续性和适应性方面左右摇摆，举棋不定，加上中国政府在3G技术牌照发放方面的迟缓、竞争对手中国移动方面的激烈竞争，结果导致联通的CDMA网络到了2006年依然处于亏

损状态。同时，与中国移动相比，联通的GSM网络的盈利能力依然存在巨大的差距。

我们发现，持续性和适应性之间平衡的关键，取决于决策者对未来变化是否可逆，以及对变化幅度和急剧程度的判断。首先考察可逆性。如果未来变化趋势是急剧且不可逆转的，那么，迅速调整资源开发和投资的方向以保持适应性就是重要的，比如，数字成像技术对感光材料成像技术的替代、PC机对原来小型计算机的替代、电子词典对纸制词典的替代等。如果未来变化趋势是可逆的，那么，保证资源开发和投资的持续性就是重要的，如维生素C等产品价格水平和利润空间的大幅度下降等。

其次是对环境变化幅度大小或变化急剧程度的判断。如果环境变化幅度较小，并且不剧烈，那么，现在或过去拥有的资源的价值依然可以持续。如果适应未来的替代技术或资源的竞争优势不是很强，那么，是否投资于未来的资源以保证适应性，则需要审慎选择，特别是在投资时机方面需要谨慎把握。比如，中国联通对CDMA技术的投资和开发。

在资源开发和投资方面的持续性和适应性之间寻求平衡，既需要对未来发展趋势做出理性的分析和判断，同时也需要具备很强的平衡内部利益关系的管理艺术。举个例子，北京大学的党委书记、校长，在北京大学人文社会科学领域的资源开发与投资方面应该如何选择。

可以肯定地讲，历史上为北京大学发展曾经做出过重要贡献的资源是文、史、哲等人文社会学科，北京大学的许多大师级的人物都出在这些系，他们的教学和研究为北京大学赢得了巨大的声誉。有一种观点认为，文、史、哲等学科已经不再是北京大学营造未来竞争优势所需要的资源，商学、法学、经济学等学科，才是营造未来竞争优势所需要的资源。这种判断可靠吗？如果可靠，北京大学应该把有限的资源投到哪些领域？是继续投资到文、史、哲，以保证资源开发的持续性，还是投资到商学院、法学院、经济学院等，以保证资源开发方面的适应性？在持续性和适应性之间到底应该做怎样的平衡？

这显然不是一个单纯的决策问题。试想，如果北京大学将主要资源投放到商学、法学、经济学等学科，文、史、哲等领域的德高望重的老教授们会做出何种反应？决策者能够顶住来自于他们的压力吗？

四、资源 / 能力开发与投资：专注性还是灵活性？

资源开发的持续性和适应性之间的平衡，考察的时间维度是历史—现在—未来，是纵向的。但站在今天面向未来，当未来的技术或战略存在多种模式或可能，哪一种技术或战略能够成为主导模式存在高度不确定性的时候，企业在资源 / 能力的开发和投资方面如何抉择呢？是选择一种自己认为最具前景的技术模式进行投资以保持资源开发方面的专注性，还是分散投资到不同的技术模式，避免对一种资源 / 能力的过度依赖以保持灵活性？

以移动通信设备制造业为例。在2000年左右，移动通信设备制造商对未来技术发展大趋势的判断基本已经达成一致：3G技术将成为未来移动通信技术的主流模式。但3G技术存在多种可供选择的模式，包括WCDMA、CDMA 2000、TD-CDMA等。在2000年，这些技术模式虽然已具备了基本明确的概念架构，但在技术开发方面还存在巨大的不确定性，还有许多关键的技术有待进一步开发。而在市场方面，未来哪一种模式能够成为电信运营商、消费者接受的主导技术模式，在当时情况下，哪一家设备制造商都无法做出准确判断。在这种情况下，如果你是国内一家电信设备制造商的主要决策者，你会做出何种选择呢？

第一种选择是“专注”：把全部资源投资到你认为最具前景的技术模式上；第二种选择是“灵活”：把全部资源平均分散到三种不同的技术模式上；第三种是“平衡”：在专注性和灵活性之间寻求一个合适的组合。

选择专注，有些赌博的味道：一旦赌对了，可能后来居上，取得更大的竞争优势；但一旦赌错了，就将错过这班车，以后再追赶将面临巨大的困难。分散投资，可以提高灵活性：未来至少有一种技术模式会被接受，无论哪一种模式能够成为主导模式，企业都有机会。但由于资源分散投入，还有一个可能是，哪一种技术模式都没有开发成功，或者虽然勉强开发出来，但在技术方面还居于劣势。那么，怎样才能实现专注性和灵活性之间的平衡呢？

在专注性和灵活性之间进行平衡要考虑三个关键维度：一是地域维度，二是时间维度，三是公司的资源和能力维度。即站在全球市场的角度，对不同技术模式在不同区域市场、不同时间的成熟度或可接受度进行仔细的评估和考察，然后根据公司拥有的资源和能力，决定技术模式选择和开发的顺序或梯度：

- 目前—国内：目前公司在哪种技术模式的开发方面进展最快、相对更为成熟？哪种技术模式目前在国内市场最有可能被接受，最有可能带来

现实的收益？

- 目前—国际：从全球市场范围看，目前哪种技术模式在哪个区域市场最有可能被接受？公司在这个技术模式上的技术储备如何？公司是否具备或者能够迅速培育出进入这一市场的资源和能力？
- 未来—国内：在可预期的未来，哪种技术模式最有可能先被国内客户接受？公司在这个技术模式上的技术储备如何？公司拥有的资源能够支撑到该技术模式被国内市场接受的时候吗？
- 未来—国际：从全球市场范围看，未来哪种技术模式在哪个区域市场最有可能被接受？公司是否具备或者能够培育出进入这一市场的资源和能力？公司拥有的资源能够支撑到该技术模式被国际市场接受的时候吗？

华为公司在2000年前后对3G技术在全球市场的可接受程度进行了评估，选择了在时间上最早能够被接受的主流技术WCDMA，同时迅速提升进入国际市场的技术能力和营销能力，取得了很大的成功；但在把握未来方面则显得薄弱，在TD技术方面的投资迟缓，落后于中兴通讯等公司。大唐电信基于对中国政府发展自有技术信念的信心和自身的技术能力，选择了专注，将主要资源投放在TD-CDMA的开发上。但TD技术开发的漫长征途对其拥有的资源能力能否支撑到获得预期收益的时候，已经提出了多次考验，目前这个考验依然没有结束。中兴通讯在专注性和灵活性之间进行平衡时，关键决策者的决策能力在一定程度上弥补了公司技术能力的不足，他们更好地处理了目前和未来、国内和国际，及其与公司资源、能力之间的关系，在小灵通（PAS）技术、WCDMA技术、TD-CDMA技术开发和市场开发方面都有收获。

我们再考察一个古老的案例——摩托罗拉公司在铱星项目中的做法，并试图给出新的解释。20世纪80年代中期，全球通信领域的巨头为移动通信领域广阔的市场前景和巨大的盈利空间所吸引，不断强化对各种移动通信技术的研究开发。技术开发主要围绕地面移动通信系统和卫星移动通信系统两个领域。可供选择的移动通信技术模式主要有三种：

（1）模拟技术：当时已经成熟并投入商用，取得了初步的市场成功，能够带来现实的收入。但该技术覆盖范围小，通信质量不稳定，而且技术进一步改进的空间有限。

（2）GSM技术：当时处于实验室开发阶段，还存在许多有待进一步攻克的技术难关，但敏锐的技术与管理人员已经能够感受到其未来的广阔前景。

（3）铱星技术：所有实验室的研究已经完成。基于实验室技术而进行的测试表明，与模拟技术相比，拥有巨大的容量和广阔的覆盖范围，但一次性投入巨大；通话质量在室内明显比模拟技术差，但在室外比模拟技术要好。当时可能还有其他可供选择的技术模式，但存在更大的不确定性。

如果你是摩托罗拉的决策者，面临诸多技术选择，每一种技术模式都有自己的优点和不足，其未来都存在较大的不确定性，该怎么办？可供选择的策略是：（1）保持专注：把资源集中投入到一种公司认为最具潜力的技术模式的开发和建设上。（2）保持灵活：把资源平均分配到每一种具有前景的技术模式上。（3）在专注和灵活之间寻求平衡。

根据有关资料推断，摩托罗拉的策略是第三种：将主要的制造和营销资源投放在模拟技术上，以回收现金流，收获现在；根据自己对不同技术模式未来潜力的判断，找到最具前景的技术进行重点投资，主要是GSM，从而能够适应未来；同时，以较低的成本和合适的方式对其他技术模式的发展方向和进程进行控制——自己牵头与其他电信领域的巨头合作，发起设立铱星公司，自己投入2000万美元，拥有18%左右的股份，取得相对控股地位和对决策的影响和控制能力；同时，通过上市募集资金，通过促使全球各地的运营商入股投资，分散投资风险。

如果铱星取得成功，摩托罗拉等电信设备制造商是最大的受益者；如果失败，摩托罗拉等作为铱星系统的设备供应商，依然可以从57亿美元的巨额投资中分享巨大的商业利益。重要的是，对摩托罗拉而言，他们控制了铱星技术的发展方向和投入运营的速度、进程，从而保护了摩托罗拉在其他移动通信领域的投资。

所以，摩托罗拉等通信业巨头投资铱星，是其为在资源开发投资的专注性和灵活性之间保持平衡而采取的一种手段，其主要目的在于分散投资风险。在对哪一种技术范式（GSM、模拟式以及铱星等）未来能够成为主导技术模式还没有充分把握的情况下，他们通过分散投资于不同的方向以规避风险，哪一个方向可行，都可以从中赚到大量的利润。他们通过这种投资结构，控制了整个市场，防止了新的竞争对手的进入。在铱星项目运作和推进过程中，摩托罗拉公司等可以在铱星成功为其带来的

收益更大还是其他技术模式成功为其带来的收益更大之间进行比较和选择。但其他投资者，特别是像日本铱星、中国铱星这样的投资者却无法做出选择。

专注性和适应性之间进行平衡的需求，产生于未来存在巨大不确定性的情况。在高度不确定性的环境中，企业常常拥有多种战略或技术方向可供选择，但哪一种战略或路径是最优的，由于有限理性，往往看不清楚。那么，企业最合适的战略选择之一是保持战略的自由度，以便随着形势的发展，一旦能看清楚下一步的选择时，能够迅速转移到正确的路径和正确的战略上去。

保持战略自由度的一个很重要的策略就是将主要资源集中到竞争优势最强的业务领域或者能够获得显著的现实利益的业务领域，同时通过联盟、合作等方式，对其他领域或发展方向进行影响或控制；或者保有部分现金资源，而不是把全部资源沉淀到特定的业务领域中。否则，当技术或者客户需求发生变化时，可能导致在原有的技术模式或需求模式基础上所进行的大量投资过时。集中资源于核心业务、培育核心能力虽然会使企业的边界收缩，但同时企业通过网络将触角延伸到更广泛的领域。

第5节

进入新业务领域的决策与资源、能力

在第4章进行外部环境分析时指出，企业决定做什么或者做出是否进入新的业务领域的决策时，应该考察以下三个方面（见图5-8）：

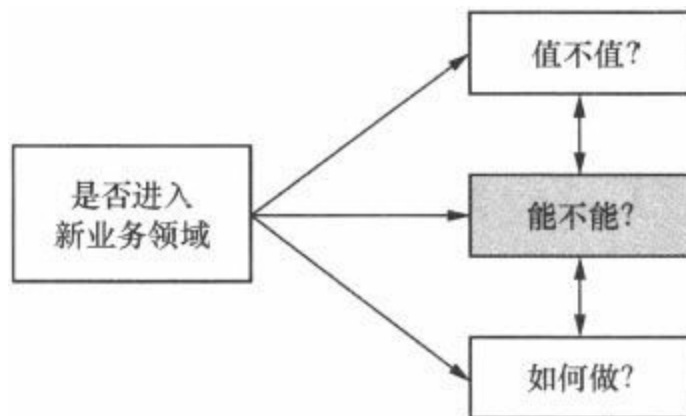


图5-8

关于“值不值”，即业务吸引力问题，我们已经在第4章中讨论过了。这里讨论如何判断能做还是不能做，以及如何做的问题。

一般情况下，管理人员判断一个业务能做还是不能做的时候，主要是看资源，如进入这个领域需要的资金、技术、人才等，公司是否具备。评估资源状况以判断能做还是不能做，思路是正确的。但是，笼统地看资金、技术、人才等资源，并不能保证做出正确的决策。

我们考察科利斯（David J. Collis, 1996）提供的一个案例。一家在美国工业温度自动控制设备市场中占据重要地位的公司，观察到其主要客户——能耗和污染比较严重的冶金企业、大型石化企业等，由于环境管制方面的原因，开始逐渐转移到其他国家，从而导致公司现有业务增长放缓。与此同时，他们发现家庭市场需求将有显著增长的趋势，为此该公司决定进入家用温度调节与控制产品市场，并希望这一业务能够给公司带来长期增长的机会。

公司内部进行了基本的资源、能力评估，发现进入家用市场所需要的资金、技术、人才，公司全部具备，加之对市场需求增长的高度乐观，所以，进入了这个业务领域。但进入这个新的业务领域之后，公司才发现，工业温度控制设备和家用温度控制设备，产业成功的关键要素几乎完全不同。参见图5-9和图5-10。

图5-9和图5-10按照流程，从研发、采购、制造、销售、配送、服务六个环节，列出了两个不同业务成功的关键要素。比较两个图可以发现，从工业温度控制设备市场进入家用温度控制设备市场，表面上看顺理成章、水到渠成，资金、技术、人才万事俱备的业务拓展，实际上根本不能得到公司的资源、能力的支撑，新业务成功的关键要素，公司根本不具备。我们仅以销售环节为例对此进行详细的比较。

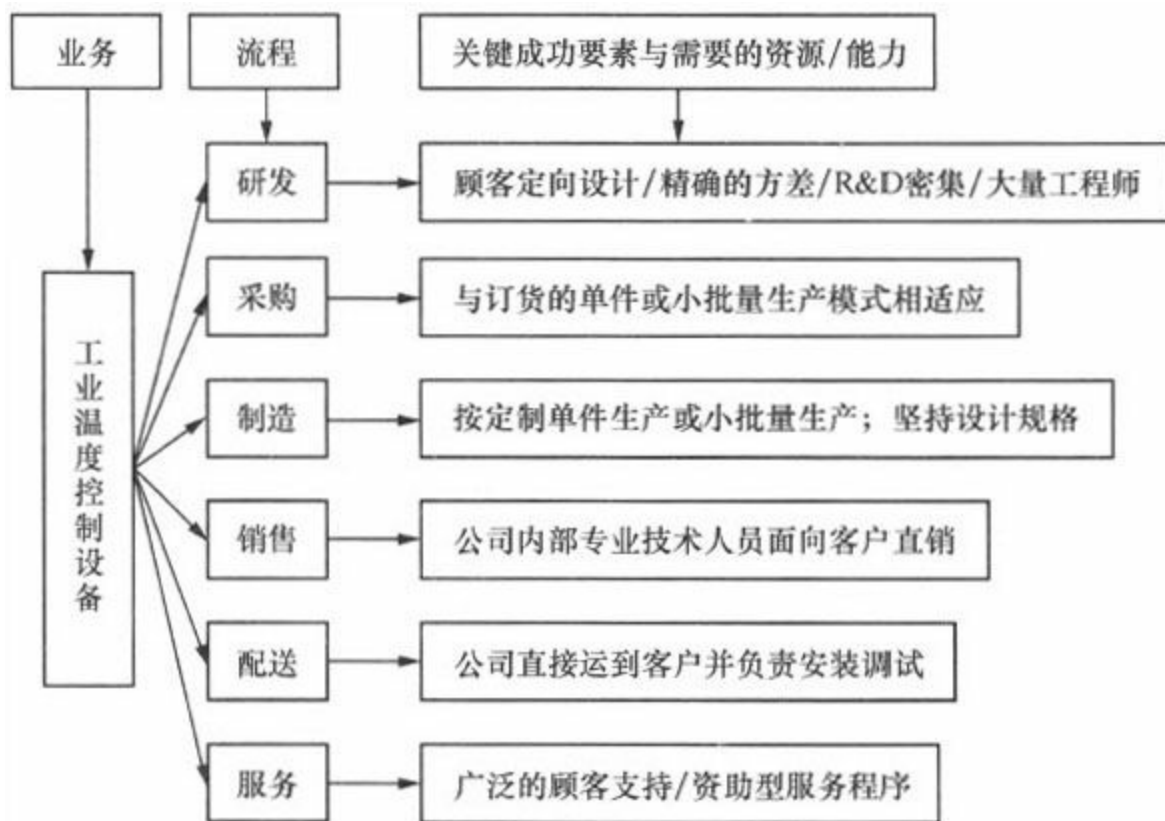


图5-9 工业温度控制设备的流程与业务成功的关键要素

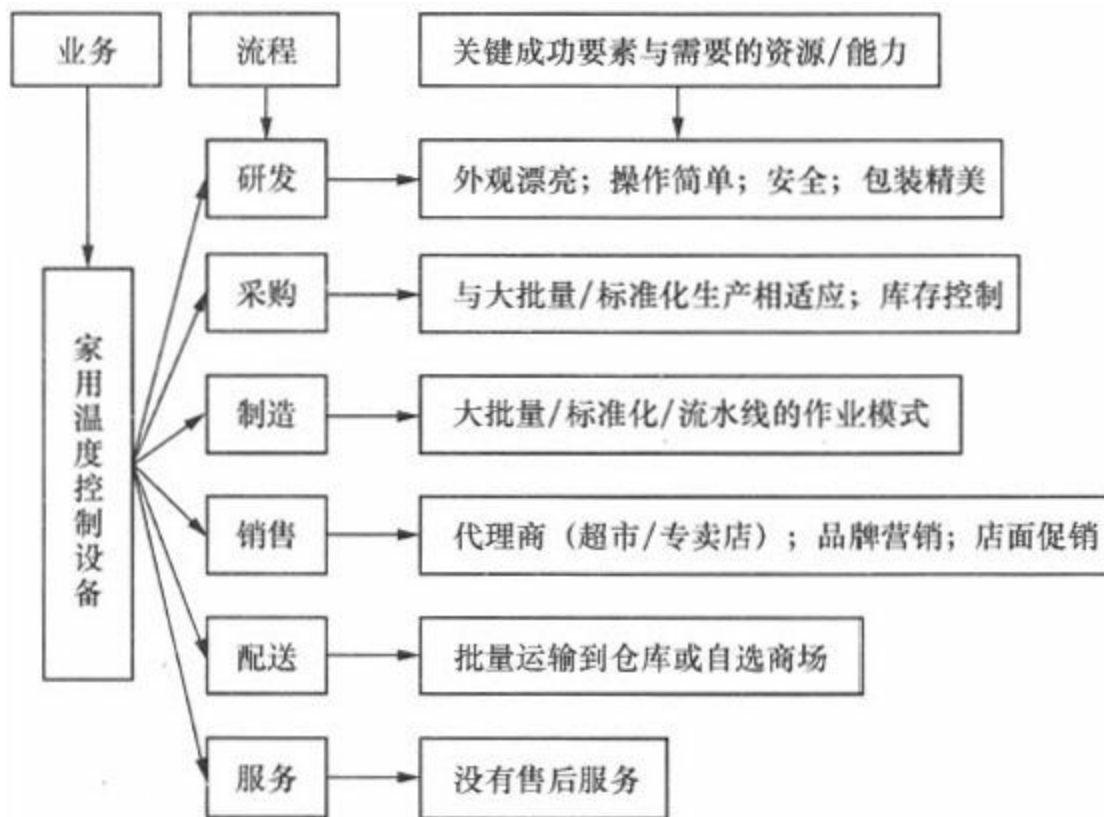


图5-10 家用温度控制设备的流程与业务成功的关键要素

工业温度控制设备。公司内部专业技术人员与客户的技术人员直接接触，识别客户需求，影响客户的采购决策标准；根据客户需求，提出概念设计（包括采用的技术类型、基本的模块和功能、报价等）；客户根据概念设计做出决策，是否采购公司产品。

家用温度调节设备。渠道：通过代理商（超市、专卖店、百货公司等）进行销售；促销策略：面向终端消费者的品牌塑造、广告宣传、店面促销等；另外，定价战略必须考虑到收入 / 价格比等市场准入因素。

显然，进入家用温度调节设备市场，需要的渠道，公司没有；营销战略的制定人员，公司没有；促销人员，公司没有。原来有的直销人员，这里用不上。其他环节也基本如此。最后导致公司进入家用温控市场的投资失败，损害了公司的盈利能力。

本章小结

资源是企业战略活动的支撑，资源包括有形资源、财务资源、人力资源

和无形资源；无形资源和人力资源存在密切的联系；不同资源对公司战略的价值是不同的，所以可以分成必要的资源、独特的资源；在高技术领域，人力资源对公司价值有决定性的影响，而人力资源具有流动性和波动性的特点，需要审慎管理。

判断资源的价值有两种基本的途径。第一种是在资源的稀缺性、客户需求、可获利性三者之间寻求交集：稀缺的资源如果能够以客户可接受的方式、价格等满足客户的需求，并且创造的价值公司能够得到合理的分享，才是对公司有价值的资源。第二种是看公司战略，战略决定了，实施战略需要采取的措施、采取的措施需要何种资源来支撑。与战略一致的资源，才是对公司有价值的资源。

能够为客户创造独特价值的组织活动或流程，构成了组织的核心能力。判断活动或流程是不是组织的核心能力，有三项标准：第一，必须能够在根本上增加客户认可的“物有所值”的产品特性；第二，存在于整个组织范围内，不可分割和买卖；第三，必须比竞争对手做得更好；第四，必须相对来说难以模仿。

由于资源和能力的价值会随时间而贬值，必须对资源与能力进行持续的开发与投资。资源的开发与投资，需要在持续性和适应性、专注性和灵活性之间求得有效的平衡。

在持续性和适应性之间取得平衡的关键，首先取决于决策者对未来变化是否可逆的判断：如果未来变化趋势是不可逆转的，那么，迅速调整资源开发和投资的方向以保持适应性就是重要的；如果未来变化趋势是可逆的，那么，保证资源开发和投资的持续性，就是重要的。其次是对环境变化幅度大小或变化急剧程度的判断。如果环境变化幅度较小，并且不剧烈，那么，现在或过去拥有的资源的价值依然可以持续。如果适应未来的替代技术或资源的竞争优势不是很强，那么，是否投资于未来的资源以保证适应性，则需要审慎选择，特别是在投资时机方面需要谨慎把握。

在专注性和灵活性之间进行平衡要考虑三个关键维度：一是地域维度，二是时间维度，三是公司的资源和能力维度。即站在全球市场的角度，对不同技术模式在不同区域市场、不同时间的成熟度或可接受度进行仔细的评估和考察，然后根据公司拥有的资源和能力，决定技术模式选择和开发的顺序或梯度。

判断一个企业进入新的业务领域能否成功，需要考察企业是否具备进入该领域所需要的技术、资金、人才等资源，但笼统地看是否具备这些资源并不能保证判断的可靠性。根据业务流程，将完成该业务的过程分成若干环节，识别每个环节的关键成功要素，判断每个成功要素需要何种资源、能力来支撑，公司是否具备，这样能够提高决策的可靠性。

参考文献

1. David J. Collis and Cynthia Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in 1990s", *Harvard Business Review*, July and August, 1995.
2. C. K. Prahalad, Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May and June, 1990.
3. M. E. Porter, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
4. M. E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
5. 大卫·科利斯等，《公司战略》，东北财经大学出版社，2000年，第47页。

[\(1\)](#) 下面的内容选自Paul Carroll, *Big Blue : The Unmaking of IBM*, Three Rivers Press, September, 1994。

第 6 章

公司层战略：环境与资源能力的动态平衡

公司战略之所以丰富多彩，在于不同战略组合的多样性，在于事业层、职能层落实战略手段的

差别，甚至仅仅是由于商业作家词汇的漂移，而不是基本战略选择空间的无限。

市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略、混合型战略，其风险、难度和实施的成本是不同的。一般而言，在市场渗透的初期阶段，渗透战略的成本或难度是最低的，但随着市场渗透率的提高，进一步提高渗透率的难度增大，这时企业应该及时转向市场开发战略；随着可供选择的主要市场接近于开发完毕，意味着产品已经进入成熟阶段，而公司从市场渗透和开发过程中已经积累了必要的资源，这时企业必须考虑产品开发战略；而混合型战略难度最大，对资源能力的要求最高。

企业谋求前向一体化，必须考虑上下游产能之间的平衡问题。如果上下游产能不平衡，特别是当上游产能远远大于下游产能时，企业的下游产品就会和上游产品的客户形成竞争性关系，对上游产品的销售产生不利影响。同时，客户也不再愿意和企业分享技术和市场信息，对企业技术和产品的改进产生制约作用。

中国企业通过并购进入国际市场，就像一个在热带都市里生活的人来到了北极，其资源存量，如内部的资源、能力、组织氛围，必须进行充分的调整，以保证与所处的环境相协调、适应。否则，并购就将遇到巨大的挑战。

本章首先介绍可供选择的基本战略及其适应的条件，然后对波特的一般性战略和并购战略进行重点讨论，最后给出制定战略的常见分析工具波士顿矩阵、麦肯锡—通用电气矩阵以及SWOT矩阵等。

第1节

战略的基本分类与适应的条件

尽管描述公司战略的概念和词汇五花八门，层出不穷，但公司层战略选择的基本空间或范围是有限的。公司战略之所以丰富多彩，在于不同战略组合的多样性，在于事业层、职能层落实战略手段的差别，甚至仅仅是由于商业作家词汇的漂移，而不是基本战略选择空间的无限。图6-1描述了公司层战略的基本选择空间和不同战略选择之间的逻辑关系。

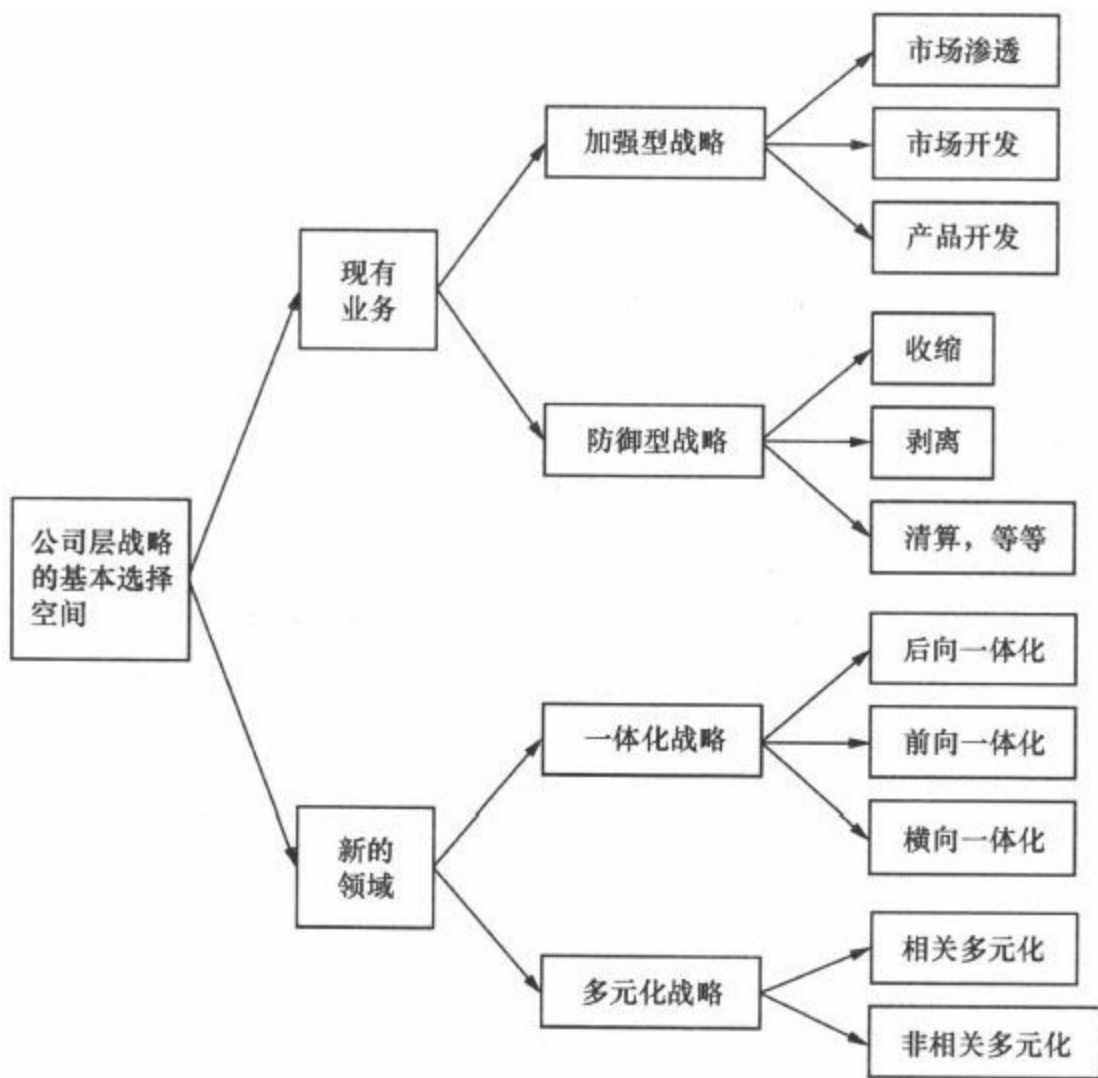


图6-1 公司层战略的基本选择空间

下面，我们对每种具体战略选择的含义及其适应的主要情形进行介绍。

一、加强型战略

从公司层面看，企业在原有的业务领域增加投入，通过市场渗透、市场开发和升级换代的产品开发（见图6-2），来改善市场竞争地位，提高企业经营绩效，可以统称为加强型战略（intensive strategies）。



图6-2 安索夫（Ansoff）矩阵

（一）市场渗透

市场渗透（market penetration）战略是通过增强市场营销力度来提高现有产品或服务在现有市场上的份额。市场渗透的主要措施包括增加销售人员、增加广告开支、采取广泛的促销手段或加强公关宣传等。在以下情况下企业可采用市场渗透战略：

- 企业特定产品与服务在当前市场中还未达到饱和，还有数量较多的潜在用户有待开发。
- 现有用户对产品的使用频率还可以显著提高，或者采购数量还可以进一步增加。
- 在整个产业需求在增长时，主要竞争者的市场份额在下降，因而存在以合适的成本增加渗透率的机会。
- 规模扩大可带来显著的竞争优势，可以弥补增加市场渗透率的成本。

选择市场渗透战略，需要仔细识别决定现有客户采购频率、数量、潜在客户转化为现实客户的关键变量，以及决定竞争对手市场份额的关键变量；根据市场环境和自身的资源和能力，选择其中的可控变量设计市场渗透方案，加以实施。

（二）市场开发

市场开发（market development）战略是指将现有产品或服务打入新的地

区市场。随着经济的全球化和中国企业竞争实力的增强，越来越多的企业意识到，很难靠封闭地固守于国内市场来保持竞争力，它们已经开发并进入国际市场。适合采用市场开发战略的典型情况如下：

- 存在未开发或需求尚未饱和的新市场，而现有市场竞争激烈，已经饱和或接近饱和。
- 企业在所经营的业务领域拥有明确的可识别的关键资源和竞争优势。
- 可以用合理的成本建立或获得可靠的、高质量的销售网络或渠道。
- 企业有突破其他市场壁垒所需要的资源，并拥有扩大经营所需要的资金、人才和其他资源。

（三）产品开发

产品开发（product development）战略是通过改进和开发新的产品或服务而增加销售收入。进行产品开发通常需要大量的研究和开发费用，特别是创新性的产品研发，周期长、风险高，对企业的资源和能力具有特别的要求。特别适合采用产品开发战略的典型情况如下：

- 企业所在的产业技术进步速度很快、原有产品的生命周期较短，市场需求已经饱和或者下降，必须开发新的产品。
- 企业拥有成功的、处于产品生命周期成熟阶段的产品，在客户心目中已经建立起来可靠的信任关系，这种信任关系可以较为容易地延伸到新产品上。
- 主要竞争对手产品的价值 / 价格比较低，市场尚存在未能充分满足的需求，存在市场机会，而公司拥有满足这些需求的能力。
- 企业在高速成长的产业中参与竞争，同时拥有非常强的研究与开发能力。

（四）混合型战略

需要特别指出的是，市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略、混合型战略，其风险、难度和实施的成本是不同的。一般而言，在市场渗透的初期，渗透战略的成本或难度是最低的，但随着市场渗透率的提

高，进一步提高渗透率的难度增大，这时企业应该及时转向市场开发战略；随着可供选择的主要市场接近于开发完毕，意味着产品已经进入成熟阶段，而公司从市场渗透和开发过程中已经积累了必要的资源，这时企业必须考虑产品开发战略；而混合型战略难度最大，对资源能力的要求最高。

二、防御型战略

当企业对所在产业的未来或者对自己在该产业中生存能力持悲观预期时，或者宏观环境趋紧、需求萎缩、成本上升的局面短期难以改变时，可能会选择防御型战略。对于多数中国企业家而言，出于面子、士气、信心等因素的考虑，防御型战略常常是在万般无奈之下的选择。其实，并不是所有的防御型战略都是被动和消极的，有时候防御，包括收缩、剥离等，可能是为了在未来更好地进取。

（一）收缩

收缩（retrenchment）战略指企业通过减少资产、控制成本与重组企业，以扭转销售和盈利下降的局面，有时也被称为重组

（reorganization）战略。收缩战略的目的在于减轻负担，将主要资源集中于组织具有特色的关键环节上。比如联想公司2003年末在多元化战略不成功以后，采取了收缩战略，停止和关闭了许多业务，包括互联网、IT服务、系统集成等，将主要力量集中在计算机等业务上。

在实行收缩战略时，战略决策者可利用的资源有限，并面临股东、员工和新闻媒体的压力。收缩战略的具体内容包括：出售土地和建筑物以换取现金、压缩产品系列、停止亏损或无盈利的业务、关闭闲置的工厂、裁员并建立支出控制系统等。

适合采用收缩战略的典型情况如下：

- 企业在短时间迅速进入许多业务领域，过度扩张，导致业务结构混乱，现金流紧张，因而需要大规模改组。
- 企业虽然具有明显而独特的竞争优势，但却未能真正发挥出来，独特的优势隐藏在平庸的业务结构或者面面俱到、平均分布的流程之中，无法显示出特色或优势。
- 企业持续效率低下，士气不振，盈利有限甚至亏损；而资本市场或者

股东有着强烈的业绩改进要求。

- 企业长期经营混乱，原有管理者已经被取代，新管理者接任但无法获得外部资源支持，只能从内部寻求突破。

（二）剥离

出售企业的某些业务、子公司、分公司等任何一部分被称为剥离或分拆（divestiture）。剥离经常被用于为下一步的战略性收购或投资筹款。剥离可以是全面收缩战略的一部分，其目的在于使组织摆脱那些不盈利、需要太多资金或与公司其他活动不相适宜的业务。比如联想公司在2003年剥离了其系统集成、互联网等业务。最近传说中国联通要拆分并出售其CDMA网络。适合于采用剥离战略的典型情况如下：

- 公司在发展过程中进入新的业务领域的决策过于随机，什么赚钱干什么，导致业务数量庞杂，超过了公司驾驭和控制的能力。
- 公司外部环境发生了重大变化，促使公司做出重大战略调整，某些业务已经与公司战略不一致。
- 公司新开发了某个与原有业务存在明显的竞争性、替代性的新业务，但却没有显著的竞争优势，使得公司一方面市场开发无法取得突破，另一方面在资源分配方面面临窘境。
- 在某些业务领域为保持竞争力而需要投入的资源超出了公司现有的能力，或子公司的失利使公司整体业绩不佳。
- 子 / 分公司与总公司在市场、用户、管理、员工、价值观及需求等方面的差别过大，使子 / 分公司与公司整体运行不协调。
- 企业急需大量资金而又不能从其他途径以合理的成本得到这些资金，出售或剥离某些业务是获得资金的最佳途径。
- 企业所占市场份额过高，可能遭到政府反垄断措施的干预。
- 企业已采取了收缩战略但未能改善经营绩效，等等。

（三）清算

为实现有形资产价值而将公司全部资产分块出售，称为清算（liquidation）。清算等于承认失败，因而是一种在感情上难以接受的战略，常常是一种不得已的选择。其实，在无力改变大局的情况下，坦然面对现实，停止营业可能比勉强支撑，继续亏损更为明智。成功地创建和经营一家企业极为艰难，中国每年都有众多的新企业诞生，也有大量的企业被清算。特别是在转型的过程中，许多国有企业在产权改革和企业兼并过程中被清算。以下情况适合采用清算战略：

- 公司已采取了收缩和剥离两种战略，但均未成功。
- 公司除清算外的唯一选择是破产。清算是有序、有计划地将企业资产进行可能的、最大程度的变现的方法。企业可以首先依照法律宣布破产，然后对各分公司进行清算以得到资金。

三、一体化战略

一体化战略是指企业对现有业务向前向、后向或者横向三个方面进行调整，以求提高竞争优势的战略，包括前向一体化、后向一体化和横向一体化，其中前向一体化和后向一体化有时被统称为垂直一体化或者纵向整合（vertical integration）。

（一）前向一体化

前向一体化（forward integration）战略指企业将其边界向价值链的前端延伸，进入下游的业务领域，如制造厂商（供应商）通过建立网站向用户直销、制药企业收购医药商业企业甚至医院等。

适合采用前向一体化战略的情况包括：

- 企业现在利用的销售网络成本高昂，或者不可靠、不能满足企业的销售需要。
- 可利用的高质量销售商数量有限，采取前向一体化的企业将获得竞争优势；企业具备销售自己产品所需要的资金和人力资源。
- 对客户需求有直接的理解和认识，对改进产品设计和质量有决定性作用时，通过前向一体化，企业可以更好地理解和预见客户的需求。
- 下游销售网络议价能力太强，盘剥了上游产业的大量利润。通过前向

一体化，企业可以在销售自己的产品中获得高额利润，并可以为自己的产品制定更有竞争力的价格。有些制药公司谋求并购或发展自己的医药连锁经营体系，主要是因为这个原因。

企业谋求前向一体化，必须考虑上下游产能之间的平衡问题。如果上下游产能不平衡，特别是当上游产能远远大于下游产能时，企业的下游产品就会和上游产品的客户形成竞争性关系，对上游产品的销售产生不利影响。同时，客户也不再愿意和企业分享技术和市场信息，对企业技术和产品的改进产生制约作用。比如，在高分子材料领域，生产革用树脂的某企业实行前向一体化战略，将产能延伸，自己投资生产下游产品超纤革，与其革用树脂的客户形成直接的竞争性关系，导致企业原来许多忠诚的客户转向竞争对手，对革用树脂的销售产生了不利的影响。同时，客户也不再愿意与公司分享最终客户方面的信息，影响了企业技术进步的速度。

（二）后向一体化

后向一体化（backward integration）战略指企业将其边界向价值链的后端延伸，进入上游的业务领域，如获得供货方的所有权或增强对其的控制。在中国，最近这年中，后向一体化似乎比前向一体化更为普遍，比如很多冶金工业的企业，如驰宏锌锗、宏达股份等，纷纷控制上游的矿产资源，安信地板甚至到巴西去收购森林资源，石化公司则不断谋求进入石油勘探和开采领域。制造企业纷纷进入上游的资源型产业，一个显而易见的原因是资源的价格具有明显的上升趋势，而资源型产业的进入壁垒主要在于政策方面，对于政府关系较好的企业而言，易于突破。

也有一些制造企业，试图将企业边界拓展到上游的关键零配件制造领域，如海信试图发展自己的芯片制造业，但由于产业进入壁垒较高，通过内部拓展进入这些领域，面临巨大的挑战。在制药工业，制剂企业收购或者建设原料药企业，也曾经盛行一时，但由于企业资源能力差别较大，时机把握不同，成败得失，无法定论。除了制造企业进入资源型产业以外，以下这些情况，比较适合采取后向一体化战略：

- 企业当前的供应商或供货成本很高，供应商不可靠，或不能满足企业对零件、部件、组装件或原材料的需求。
- 供应商数量少而需方竞争者数量多，供应商具有非常强的议价能力，利润丰厚。

- 供应的稳定性、价格的稳定性至关重要时，通过后向一体化，企业可保证原材料供应的及时性和稳定性，稳定成本，进而稳定其产品的价格。
- 企业具有自己生产原材料所需要的资金和人力资源。

总体来看，延长业务流程，将增加业务纵向整合的复杂性，提高纵向整合、协同的难度。但这种能力一旦形成，竞争者将很难模仿，企业的竞争优势将进一步增强。

（三）横向一体化

横向一体化（horizontal integration）战略指获得与本企业业务相同的竞争性公司的所有权，或加强对其控制。横向一体化是中国很多产业中非常活跃的一种现象，如家电制造业、零售业、制药工业、机械制造业等，都有较多的横向一体化活动，比较典型的如国美并购永乐、联想并购IBM PC等。

竞争者之间的合并、收购，有助于提高规模经济效应，有助于资源与能力的交互转移，从而提高竞争优势。技术和生产方面高度关联的企业之间的合并比非相关企业间的合并更易于产生效率，因为这种合并可以避免设施重复方面具有更大的潜力，接收公司的管理者也更易于了解被接收公司。横向一体化的趋势也许还和战略决策者对自己同时经营多元业务能力缺乏足够的信心有关。适合采用横向一体化战略的情况如下：

- 在未被政府提出垄断指控的前提下，企业可以通过扩大规模提高竞争优势，或者在特定地区获得一定程度的垄断地位。
- 产业需求存在较大的成长空间。
- 企业具有成功管理规模更大的组织所需要的资金与人才。
- 竞争者由于缺乏管理经验或其他关键资源而停滞不前。而本公司具有需要的资源和能力。

四、多元化战略

企业进入多种不同的业务领域，拥有多元的业务，称为多元化战略（diversification strategies）。多元化按照程度分为低度多元化、中度多

元化和高度多元化（Micheal Hitt etc.，2001）。

低度多元化包括两种情形：

- 单一产品结构的企业：企业95%以上的销售总额来自同一产品。
- 单一主导产品结构的企业：企业70%—95%的销售总额来自同一产品。

中度多元化也包括两种情形：

- 限制性相关多元化：公司主要产品销售总额低于70%，所有产品在技术、生产、渠道方面具有密切的联系，如格力集团，主要产品是冰箱、冷柜、空调等。
- 联系性相关多元化：公司主要产品销售总额低于70%，不同产品在技术、生产、渠道等方面仅具有有限的联系，如海尔的电视、空调、洗衣机在技术、生产方面基本没有联系，但在渠道上联系密切。

高度多元化可以概括为一种情形：

- 非相关多元化：主要产品销售总额低于70%，而且不同产品之间没有任何联系。

（一）适合采用相关多元化战略的情况

在企业拥有强有力的管理队伍的情况下，如果具备以下条件，可以考虑采用相关多元化战略：

- 企业参与竞争的产业需求增长缓慢，甚至停滞，而增加新的、相关的产品将会显著地促进现有产品的销售。
- 由于生产、技术或渠道方面的关联性，使企业能够以有竞争力的价格提供新的、相关的产品。
- 新的、相关的产品所具有的季节性销售波动正好可以弥补企业现有生产周期的波动，从而提高抵御风险的能力。
- 企业现有产品正处于产品生命周期中的衰退阶段，企业必须培育新的

业务增长点，等等。

（二）适合采用非相关多元化战略的情况

企业拥有对多元的、非相关的业务进行管理和控制的能力时，在以下情况下可考虑选择非相关多元化战略：

- 新产品的销售波动周期与企业现有产品的波动周期可互补，从而使企业可以分散风险；同时能够从其他业务中平衡使用资金资源，获得财务效应。
- 在资金高度稀缺的情况下，进入非相关的业务领域，扩大规模，可供抵押的资产增加，可以提高融资能力。
- 企业现在参与竞争的产业属于高度竞争或停止增长的产业，因而需要寻求新的成长机会，进入新的业务领域。

五、合资经营与战略联盟

当两个或更多的公司想结成伙伴关系以创造竞争优势或共同利用某些机会时，它们常常会共同发起创立一个新的公司，组建一个独立的经济实体，按照各自的股份分享这一新建实体的所有权，就是合资经营。另一种合作形式是合作经营或战略联盟，包括共同研发、相互销售产品、相互特许经营、委托生产及共同投标等。

随着经济的全球化和外部环境不确定性的提高，特别是技术和需求变化的加速，合资与合作已经日益普遍。比如，为了能够成功地进入美国市场，华为与3COM公司合资成立了华为3COM公司。大唐电信为了能够开发成功TD-CDMA技术，与中国电子信息产业集团、中国普天信息产业集团公司、中兴通讯、联想等公司组织了一个范围广泛的联盟。适于采用合资经营或者战略联盟的情况为：

- 与外国公司组建合资企业。吸引外资一直得到中国各级政府的鼓励，可以得到税收等方面的优惠。
- 选择合适的伙伴进行合资使公司可以利用对方的技术、管理等资源，提高竞争优势，或者通过合资快速获得某种关键技术。
- 当中国企业在海外拓展业务时，与当地有实力的企业组建合资企业，

可以更有效地协调与当地政府的关系，更好地理解 and 开拓当地市场。

- 可供选择的投资项目具有很大的盈利潜力，但需要的资源超过了公司可承受的范围。或者收益与风险同样高，需要合适的分摊机制。
- 未来技术发展存在多种方向、多种模式可供选择，企业仅靠自身的力量不能全部覆盖，需要寻求合资、合作以保证资源开发方面的灵活性。
- 企业自身实力有限，必须通过与两家或多家企业合资，才可能与大公司相抗衡。

第2节

迈克尔·波特的一般性战略

自20世纪80年代以来，迈克尔·波特的《竞争战略》（*Competitive Strategy*，Free Press, 1980）、《竞争优势》（*Competitive Advantage*，Free Press, 1985）和《国家竞争优势》（*Competitive Advantage of Nations*，Free Press, 1989），是战略管理领域最受欢迎、最受重视的三本著作。根据波特的理论，企业竞争优势的三个基本来源是：成本领先、差别化和专注 / 集中。波特将构建竞争优势的三个基本途径称为一般性战略（generic strategies）。成本领先（cost leadership）战略强调以较低的单位成本和价格为价格敏感型用户提供标准化的产品。差别化（differentiation）战略旨在通过独特的途径为客户提供在外在形象或内在功能、质量等方面与众不同的产品与服务，来获得额外的溢价。专注或集中（focus）战略指公司收缩产品或服务的范围，专门提供满足特定用户群体需求的产品和服务。

图6-3是波特根据企业竞争的范围和竞争优势的来源而描绘的矩阵。在图6-3中，有些企业谋求在广泛的业务领域谋求成本领先，如中国的美的集团。还有一些企业在广泛的业务领域谋求差别化，如美国的GE。有些集中于较窄的业务领域，专注于成本领先的企业如戴尔。专注于差别化的企业也很多，成功的典型如英特尔等。



图6-3 波特的一般性战略

波特的战略意味着不同的企业应采取不同的组织安排、控制程序和激励制度。大公司一般可得到更多资源，常常以成本领先或差别化为基础进行竞争，而小公司则往往以集中为基础进行竞争。

波特强调战略决策者需要进行成本收益分析，以评估公司现有的和潜在的经营单位“分享机会”的状况。通过降低成本或提高差别化，共同行动、共享资源来提高企业的竞争优势。除提倡分享外，波特还强调在独立的经营单位之间有效地传输技能和专长，以便获得竞争优势。根据诸如产业类型、公司规模及竞争类型等因素的不同，不同的战略可以分别在成本领先、差别化及专注方面取得竞争优势。

一、成本领先战略

采取前向、后向和横向一体化的主要目的在于获取成本领先的收益。很多成本因素影响着一般战略的相对吸引力，它们包括：企业的规模经济状况、生产能力使用率、与供应商和销售商的关系及学习和经验曲线效应。在战略选择中需要考虑的其他成本因素包括：在企业内分摊成本和分享知识的潜力、与新产品开发或现有产品调整相关的研究与开发成本、劳动成本、税率、能源成本及运货成本。

在下述场合，应力求做产业中的低成本生产者：市场中有很多对价格敏感的用户；实现产品差别化的途径很少；购买者不太在意品牌间的差别；存在大量讨价还价的购买者。在这样的市场中，企业之间竞争的关键是价格。只有价格低于竞争者，才能提高市场份额和销售额，将一些竞争者彻底逐出市场。常见的成本领先的驱动要素包括：

- 规模经济：新产品开发、全国性广告、基础设施、采购等。
- 学习曲线和外溢效应。
- 生产能力的利用方式与生产过程控制。
- 有效控制企业内部各作业环节之间的联系，以及企业与供应商、渠道之间的联系等。
- 多元化业务之间的关系管理，如在技术、生产、渠道方面相互关联的业务，可以共用技术、供应商、渠道等资源。

成功的成本领先战略通常应贯彻于整个企业，其实施结果表现为高效率、低管理成本、低奖金、制止浪费、严格审查预算需求、大范围的控制、奖励与成本节约挂钩及员工对成本控制活动的广泛参与。采取成本领先战略的风险有：竞争者可能会进行效仿，这会压低整个产业的盈利水平；本产业技术上的突破可能会使这一战略失效；购买者的兴趣可能会转移到价格以外的产品特征上。中国采用成本领先战略的企业数量非常多，典型的如上海的奔腾电器、TCL电脑、格兰仕集团等。

二、差别化战略

不同的战略会导致不同程度的差别化。差别化不能保证一定会带来竞争优势，尤其是当标准化产品可以充分地满足用户需求，或竞争者有可能迅速地模仿时。最好能设置防止竞争者迅速模仿的障碍，以保证产品具有长久的独特性。成功的差别化意味着更大的产品灵活性、更大的兼容性、更低的成本、更高水平的服务、更低的维护频率、更大的方便性或更多的功能。产品开发便是一种提供差别化的战略。

决定采取某种差别化战略，首先必须仔细研究购买者的需求和偏好，以便决定将一种或多种差别化特征结合在一个产品中，达到所需要的产品特性。成功的差别化战略能够使企业以更高的价格出售其产品，并通过使用户高度依赖产品的差别化特征而得到用户的忠诚。差别化的驱动要素主要包括：

- 产品的特征、品质、价值与众不同。注意，质量是实现差别化的一种途径，但不等同于差别化战略的全部。

- 提供服务的范围和质量、服务人员的技巧和态度、反应速度等。
- 经营活动的范围、品种组合多样从而满足客户一次性采购需求，以及在任何时间、任何地点满足客户需求的能力等。
- 开展某种活动的强度，如研发、广告等。
- 渠道选择与品牌、设备、能力、市场定位之间的协调性与一致性。如为渠道设立工作标准和政策、为渠道提供广告宣传和产品定位方面的信息、情报和支持等。
- 从事某种活动时所采用的技术，如ERP、高精度的仪器等。
- 原材料的质量。
- 工作的规范化程度，包括服务程序、检验抽样的频率等。

采取差别化战略的风险是，首先，企业虽然在差别化方面进行了大量投资，但客户无法观察和识别到产品的独特之处；其次，客户虽然能够识别产品的独特之处，但对产品价值的认同与偏好不足以使其接受该产品的高价格；最后，竞争者可能会设法迅速模仿产品的差别化特征。

三、成本领先与差别化：避免陷于中间地位

中国企业家在进行战略选择时常常追求“既要.....又要.....”。在做出成本领先还是差别化的选择方面，也常常如此，既要成本领先，又要实现差别化。如果真的能够做到这一点，固然最好，但从前面的分析可以看到，成本领先的驱动要素和差别化的驱动要素是不相同的，有些甚至是相互矛盾的。为了实现成本领先，可能需要减少在差别化方面的投资；为了实现差别化，可能不得不牺牲成本领先地位。波特认为，如果同时谋求成本领先和差别化，可能会陷入图6-4中的“战略陷阱”：既没有实现成本领先，又没有做到差别化。

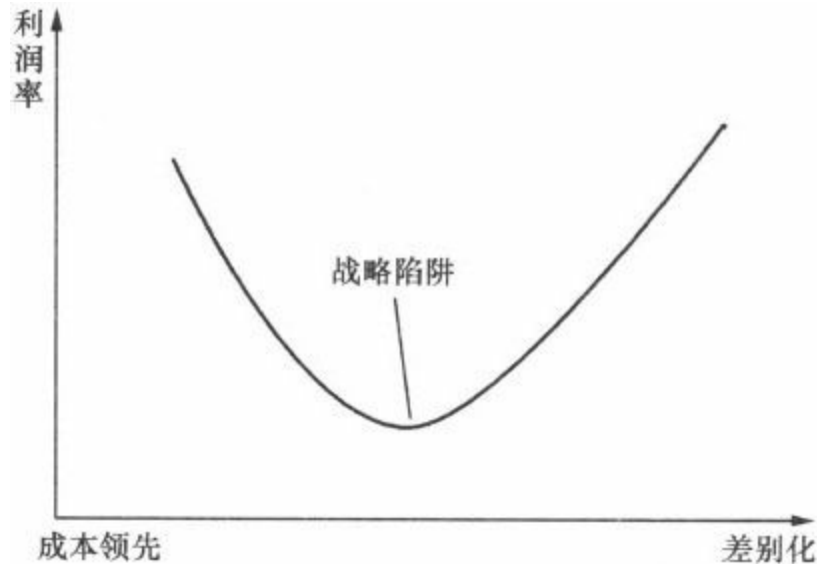


图6-4 战略陷阱：既没有实现成本领先，又没有做到差别化

在图6-4中，如果企业实现了成本领先，利润是可观的；做到了差别化，也是令人满意的。但是，如果同时追求成本领先和差别化，可能陷入“中间地位”。在产业需求处在高速增长阶段时，处在这个地位企业的劣势并不非常明显，依然有利润可赚。但是，随着产业需求增长放缓，竞争日趋激烈，利润率曲线就开始逐渐下移。处于“中间地位”地位的企业将成为最先被淘汰的企业。

这种情况在中国彩电、冰箱产业的发展过程中表现极为明显。1980年前后，是中国彩电、冰箱产业的导入阶段。到1984年开始进入高速增长阶段，这一时期，每个企业都非常赚钱。但是，从1992年开始，彩电、冰箱产业的需求开始减缓。这时，最先被淘汰的企业，恰好就是那些既没有实现成本领先，又没有做到差别化的企业，如孔雀电视、沈努西冰箱等。

战略选择的最佳时机通常不是在产业需求下降的时候，而是在产业需求处在高速增长阶段。如果企业在产业需求处在高速增长的阶段时未能建立起与其定位的战略相适应的运营体系和支撑体系，等到产业需求下降时再着手努力，可能就为时已晚了。

当然，同时做到差别化和成本领先并不是不可能的。如果能够做到对客户核心需求有准确的理解，同时能够在成本结构方面做出重大改组，差别化和成本领先是可以同时实现的。Kim Chan（1997）所提出的价值创新理论，可以证明这一点。

四、专注 / 集中战略

当某些客户有独特的偏好或需求，同时竞争对手不想专注于同一目标市场；或者进入特定的业务领域需要专门的资源或技能，潜在进入者难以进入时，专注战略是合适的选择。采用专注战略的公司将经营目标集中于特定消费群体、特定地域市场或特定规格的产品，从而将自己与服务于更广泛市场的竞争者区分开来，以更好地为特定的细分市场服务。专注战略的成功实施，要求所定位的市场有足够的规模和良好的增长潜力，同时公司相对其他主要竞争者能够构建显著的竞争优势。在中国白酒生产商中，茅台集团相对专注一些。中国的啤酒制造企业基本上都是相对专注的。英特尔是采用专注战略比较成功的企业。

采用专注战略的风险有两方面：首先，当专注战略的有效性得到证实，竞争者可能试图突破进入壁垒，模仿这一战略；其次，如果消费者的偏好发生变化，转向其他细分市场中的商品，可能导致专注战略的失败。

第3节

并购及跨国并购：陷阱还是馅饼？

联想并购IBM PC业务（Lenovo/IBM），TCL并购汤普逊（TCL/Thompson）等跨国并购活动，引起了社会各界对跨国并购的广泛关注。中国企业国际化，是未来的必然选择。而跨国并购，则是国际化的一条重要途径。这些先行者的成败，对后继者国际化的信心、环境等，有着重要的影响。本节希望通过对并购战略的价值、协同效应实现的条件的分析，能够为中国企业并购，特别是跨国并购，提供参考。

一、并购战略的价值：基本来源

企业并购的主要动因可以概括为协同效应（synergy effects）、战略效应（strategic effects）和财务效应（financial effects）。

协同效应是指并购后竞争力增强，导致净现金流量超过两家公司预期现金流之和，或者合并后公司的业绩比两个公司独立存在时的预期业绩高。协同效应主要源于以下四个方面：一是范围经济（scope economy）：并购者与目标公司核心能力的交互延伸。二是规模经济（scale economy）：合并后产品的单位成本随着采购、生产、营销等规

模的扩大而下降；三是流程 / 业务 / 结构优化或重组：减少重复的岗位、重复的设备、厂房等，从而导致成本节省；四是产业结构优化效应：由于并购导致产业集中度提高，从而提高企业的定价能力和盈利能力。

战略效应则是指通过并购达成某些战略目的，如获得目标企业的业务、目标企业的市场或者在增长的市场中占据主导地位、目标企业的渠道、目标企业的技术、目标企业的人力资源等。TCL兼并汤普逊，主要目的在于获得战略效应。联想并购IBM PC，既希望获得协同效应，也希望获得战略效应。

财务效应是指并购导致公司有价值证券持有者财富的增加。财务效应的来源包括：股票预期效应，并购消息公布后改变资本市场对公司股票价值的预期，从而提升股价；税收效应，并购后可利用不同资产税率的差别获得合理避税的机会；资金杠杆效应，并购后若可供抵押的资产增加，能够提高公司的融资能力等等。

从并购方股东角度看，协同效应、战略效应、财务效应三者之间存在一定的关联，但并不具有同样的价值。我们首先考察财务效应。如果没有协同效应、战略效应，显然不会有股票预期效应，除非资本市场极其不成熟，即便资本市场不成熟，股票预期效应也是短期存在的；而税收效应和资金杠杆效应通常是非常有限的。所以，对并购方更有价值的是协同效应和战略效应。那么，我们再对协同效应和战略效应的价值进行比较。

首先考察目标企业处于亏损状态的情况。如果没有协同效应，仅有战略效应，比如整合过程控制得很好，没有产生企业文化冲突，优秀的员工留任，客户也没有流失等。在这种情况下，即便并购者并购价格等于公司内在价值（没有付出溢价），即便不考虑整合成本，在没有协同效应的情况下，并购者充其量与目标企业做得一样：原来亏损，现在依旧亏损。

如果目标企业处于盈利状态，目标企业未来的预期收益属于谁呢？除非目标企业的决策者不为股东利益着想（比如某些国有企业与私人企业之间的并购），否则目标企业的预期收益一定体现在并购价格中，属于目标公司的股东。只有并购方能够创造出目标公司预期以外的价值，这些价值才能够为并购方所获得，而这只有在存在协同效应的情况下才能实现。

所以，如果以并购方股东价值提升作为判断并购价值的标准，那么，协同效应是并购价值的关键来源；当公司存在战略转型方面的需求时，即通过并购实现战略转型的目的时，战略效应才是重要的；而当存在显著的协同效应和战略效应时，才会存在显著的股票预期效应。中国许多企业的并购，属于无整合并购：只收购了目标企业的股份，但不对目标企业进行任何整合活动，原来企业如何运营，并购后依旧如故。如国药集团并购云南白药、华源集团对许多医药企业的并购等。无整合并购不会产生协同效应，战略效应基本上是虚构的，财务效应更是非常有限。

二、并购战略的价值：度量的方法

马克·赛罗沃（Mark Sirower，2000）曾经给出一个判断并购价值的公式：

$$\text{并购战略的价值} = \text{协同效应} - \text{并购溢价}$$

协同效应在财务方面体现为，并购导致公司竞争力增强，从而使整合后的公司的净现金流量超过两家公司预期现金流之和；或者合并后公司业绩比两个公司独立存在时的预期业绩高出的部分。

并购溢价是并购者付出的超过公司内在价值以外的价格。公司内在价值是指排除今后任何并购可能，假设公司在现有管理状况下继续运行，根据公司未来现金流的合理预期而计算出的公司价值。公司的市场价值可以用股价来代表，一般比内在价值要高。而并购价格则是并购者的出价。因为公司内在价值的评估存在巨大的困难，所以，并购溢价有时采用公司出价减去公司的市场价值来计算。

因为并购战略的价值等于协同效应减溢价，所以，如果溢价为零，那么并购价值等于协同效应；如果协同效应等于零，那么并购溢价，就是并购方送给目标公司的礼物。当然，如果溢价为负，也就是说，如果你买便宜了，即便协同效应为零，并购战略依然有价值。

需要特别指出的是，公司内在价值是动态的，对内在价值做出准确评估也是非常困难的。并购价格低于目标公司的内在价值，即便不考虑并购双方串谋，损害被并购方股东利益这种情况（这种情况在民营企业或个人并购国有企业时较为常见），机会也是存在的。可能性主要源于以下几个方面：

第一，公司内在价值的变化可能因为公司盈利能力的变化而变化，而这种盈利能力可能由于难以预期的环境变化而导致。比如，北大方正在2005年并购浙江证券，当时正值中国证券市场严重低迷之际，北大方正付出的并购价格非常低。2006年中国证券市场复苏，2007年进入繁荣阶段，这笔并购为方正带来了巨大的价值。

第二，公司内在价值也可能因为公司资产价值的变化而变化，比如土地、资源的价值这些年发生了重大变化，有些变化并不能做出准确预期。但这些变化都可能导致公司内在价值发生巨变，从而影响并购战略的价值。和记黄浦十几年前购买加拿大石油公司，当时每天亏损十几万港币。但随着国际油价的飙升，这次并购为和记黄浦带来了巨大的利益。

第三，中国目前还存在着公司价值评估的“双轨制”现象。上市前很多公司以净资产作为评估和度量公司价值的基本方法。而上市后，资本市场一般按照公司未来预期的盈利（能力）作为评估和度量公司价值的基本方法，二者之间存在一个较大的差额。如果某公司具有IPO的可能，在其首发上市前入股公司或并购其股份，可以获得巨大的价值。

第四，当公司通过并购使自身规模大到竞争对手想要并购它时，公司的无形资产会迅速增值。

但是，通过上述四种途径获得并购价值，需要特殊的洞察能力和判断能力。所以，美国加州金融专家罗伯特认为（阿尔文·托夫勒，2006）：“今天成功的并购更多依赖的是信息，而不是你有多少钱。有时候获取正确的信息比筹划到足够的钱还难。知识是交易中最大的权力。”

并购战略最大的挑战之一是：付出的溢价是事前的和固定的，但协同效应却存在高度的不确定性。比如，日本索尼和松下在1988年和1990年分别收购好莱坞的股份，试图将自己的硬件与媒体、娱乐业的软件结合起来，创造协同效应，进而获得竞争优势。但事实证明，这种优势并不存在。

在成熟的资本市场中，股东或投资者判断一项并购对自身利益影响的两个关键指标，就是潜在的协同效应和并购溢价。当并购方的出价远高于公司的内在价值，而溢价又没有潜在协同效应来支撑的时候，投资者、社会公众以及其他的利益相关者就会怀疑并购方的并购动机。如果并购

方不能给出合适的解释，这种怀疑就会被投资者当成事实。而在并购涉及国际政治因素时，这种并购更会给怀疑论者或者别有动机的人提供一个值得怀疑的或者值得利用的一个理由。中海油竞购优尼科，可以说从某种意义上看正是陷入了这种陷阱之中。

协同效应存在着巨大的不确定性，但并非无迹可寻。实现协同效应，需要具备这样几个前提条件：合适的资源储备、恰当的竞争战略和有效的整合过程。见图6-5。

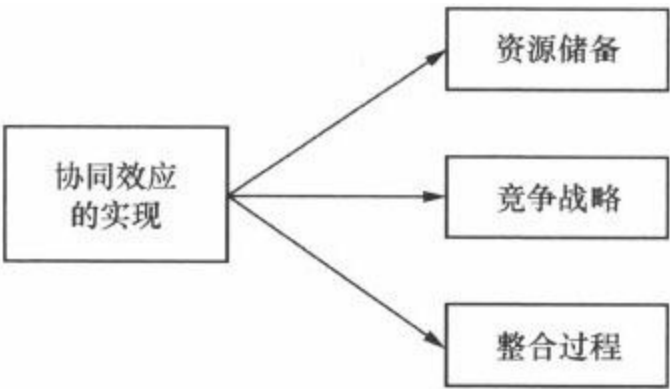


图6-5 影响协同效应实现的基本因素

三、协同效应的实现：资源角度

我们从并购前资源存量的准备、并购后的核心资源及竞争优势的维持与创造两个方面来分析协同效应实现的资源条件。

中国企业通过并购进入国际市场，就像一个在热带都市里生活的人来到了北极，其资源存量，如内部的资源、能力、组织氛围，必须进行充分的调整，以保证与所处的环境相协调、适应。否则，并购就将遇到巨大的挑战。

正如我们在第5章资源能力分析中所指出的那样，并购市场的一般游戏规则是，并购溢价必须在并购整合前付清。所以，决策者同样需要将并购的成本和预期收益分开计算，并尽可能客观地评估：我拥有的资源（现实的和潜在的）在获得预期收益前，是否会穷尽？如果资源穷尽，所有的预期收益或者协同效应，就都是“镜中花，水中月”。

从动态的角度看，实现协同效应要求并购者至少能够做到以下几点（见图6-6）：

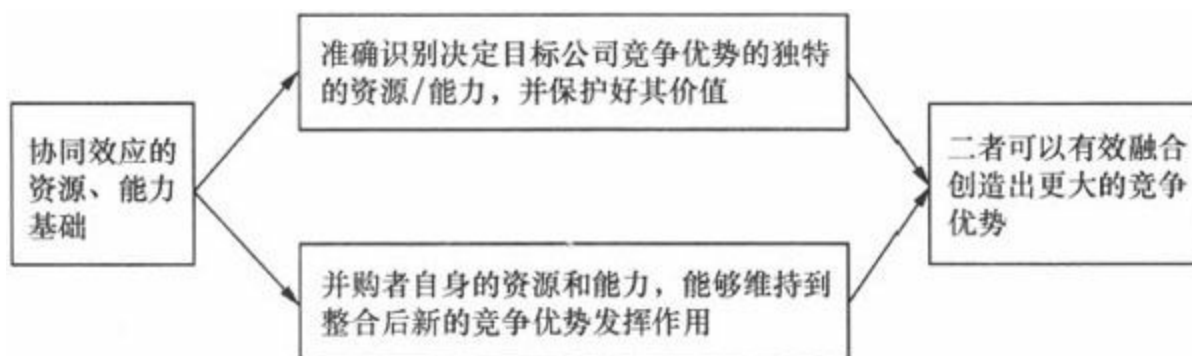


图6-6 协同效应实现的资源 / 能力基础

首先，并购者能够识别目标公司中战略、流程、资源中的独特价值，并能维持和管理好这种价值，使其至少不贬值或不流失。这并非是一项轻松的任务。比如IBM的核心资源与中海油参与并购的优尼科的资源有本质的不同。IBM的核心价值体现在它的无形资产，特别是人上。联想这样一个相对弱势的品牌并购一个强势的品牌，对联想势在必得的IBM品牌价值会产生何种影响，存在巨大的不确定性。而优尼科的价值在于其拥有的油气资源：储量数据是否真实可靠、未来石油的价格走向，将在很大程度上决定公司的价值。

其次，并购者自身拥有的资源能力，在整合的过程中不会被损害，能够维持到整合后新的竞争优势发挥作用。这要求并购者必须认真评估并购投入的资金、人力资源，以及其他资源对原有业务的影响。

最后，并购者拥有的资源、能力与目标公司的资源、能力能够有效加以整合，创造出新的超出原来两个公司的新的竞争优势，这样才能真正具备实现协同效应的资源、能力保证。

四、协同效应的实现：竞争角度

从竞争角度看，实现协同效应，要求并购方能够做到以下两点：

第一，整合后的并购者必须能够削弱竞争对手抢夺自己投入品市场、产出品市场的能力。第二，整合后的并购者必须能开拓出新市场（并购者和目标企业以外的）或压倒性地抢夺对手的市场。第一个条件涉及并购者有能力维持优势或者克服劣势；第二个条件使并购者能够以前所未有的方式在新的或目前市场上与竞争者竞争（马克·赛罗沃，2000）。中国企业进行跨国并购，上述条件必须在这个前提下实现：中国企业是地区性公司，而对手则是全球性公司；并购支付溢价会削弱并购者的资

源、能力，而竞争对手虎视眈眈，其实力并没有受到任何影响。

比如，联想的竞争对手戴尔，当联想宣布并购IBM PC后，戴尔一方面可以在美国市场、欧洲市场千方百计争夺IBM的客户，另一方面可以在中国市场和联想打价格战，削弱联想在中国市场的盈利能力，从而削弱联想整合IBM全球业务的能力。在中国市场打价格战，对于戴尔而言，损失的只是其全球业务中一个并非重要的部分，而对并购初期的联想而言，损失了中国市场，则意味着失去了全部。当然，这种情况并不一定必然发生，但是当并购者未能准备应对竞争的策略时，这种最坏的情况就极有可能发生。

五、协同效应的实现：整合角度

想象这样一种情形：在竞争激烈的音乐市场，一个大型中国民族乐团宣布并购一个辉煌不再的美国爵士乐团。他们事前未经任何演练，就作为一个乐队登台演出。这会是一种什么样的情形？如果你是指挥，你会处于何种境地？面临何种任务？如果你是乐队成员，你会处于何种状态？如果你是两个乐队原来的忠实听众，还会不会再买这个乐团的票？如果你是这个乐队的竞争对手，你会怎么做？整个乐队演出的水平会受到怎样的影响？

中国企业的跨国并购，在某种程度上和这种情形类似。如何使文化背景差异很大的两个企业融合到一起，和谐运作，实现协同效应，除了必需的资源保障，防止竞争对手的攻击，同时还需要有效地控制整合过程。

图6-7给出一个从整合角度考察协同效应实现的模型。外面的圆饼代表理论上的协同效应，但这个圆饼是可伸缩的。实际上协同效应会有多大，取决于影响整合效果的以下因素是否得到了很好的控制：愿景与使命、经营战略、系统整合过程、权力与文化冲突的处理等。如果这些环节处理得很好，那么，大饼扣除中间的溢价部分（小饼），就是并购战略的价值。具体来说，需要注意以下几方面：

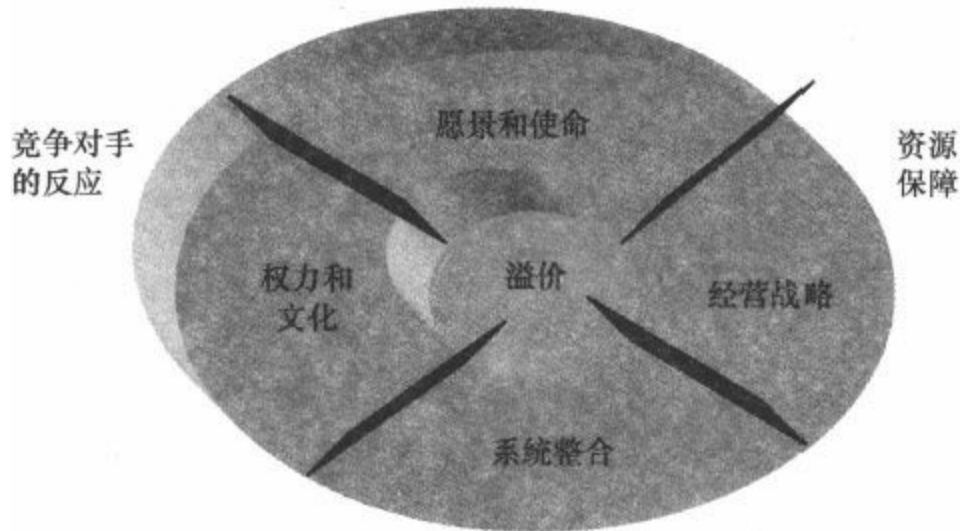


图6-7 协同效应的实现：整合的角度

资料来源：马克·赛罗沃，《协同效应的陷阱》，上海远东出版社，2001。

第一，有效的并购整合不是始于宣布并购之后，而应始于尽职调查阶段。在尽职调查时，不但要了解资源、业绩、客户等信息，更要研究文化和历史，必须对协同效应的真正来源、实现的途径做出可靠的评估。并购者必须检验协同效应来源假设的可靠性。

第二，愿景和使命是企业文化的核心，是企业信仰系统中的灵魂，是所有并购活动的出发点，也是凝聚优秀员工、留住有价值的客户的重要基础。并购活动不过是实现公司愿景，达成公司使命的一个手段。仍以联想并购IBM PC为例。如果你原来是IBM PC的客户，当联想宣布并购消息以后，你何时能够继续购买联想-IBM PC公司的产品？只有你判断清楚被并购的IBM PC会像原来的IBM PC提供同样质量的产品和服务的时候，你才会继续购买。那么如何判断？如果你是IBM PC的核心员工，拥有合适的流动机会，你在何种情况下才不会考虑流动？新公司至少像原来的公司一样对待你的时候，才不会考虑流动。这又如何判断？重要的途径之一是了解新公司的使命陈述是什么，新公司是否是像其使命陈述那样对待客户和员工的。

第三，必须有清晰明确的经营战略，即在竞争性环境中实现愿景的基本指导思想、路径，以及一系列连续的、一致的、集中的行动。在并购前，并购者就必须仔细筹划哪些业务必须合并，哪些业务将独立运作，哪些业务将取消；哪些资源和能力将发生转移；哪些运作流程、策略将

被改善或优化；进行这些整合需要付出多少成本；这些合并、优化、转移将创造多少价值。如果并购前没有对这些做出评估，并购者显然就是不知道为了什么而付钱！如果不能清晰地说明新公司在整个产业价值链中如何更加富有竞争力，刻画出现在哪里产生竞争收益，优势互补、强强联合，就是空话。

如果企业并购前没有清楚地识别这些问题，一旦并购方进入目标企业，就会陷入更多的矛盾和冲突，如财务陷阱的识别、人员的安置、业务的拓展等无边无际的事务性问题之中，很难抽身认真考虑整合战略的选择。

第四，并购者必须防止可能的文化冲突，特别是权力冲突等对公司竞争力的损害。企业文化是企业在长期发展过程中形成的一系列公认的准则、价值观念、信仰和期望，这些将决定组织对内部问题和外部变化的反应方式或机制。并购者面临的挑战之一，是如何在保存目标公司的文化和为了实现并购目标而促进双方建立相互依赖关系之间保持必要的平衡。比如，对联想而言，并购IBM PC的重要目的在于获得其技术、人才、渠道，并获得协同效应。获得协同效应，整合就是必需的，整合就不可避免地要对双方的文化进行变革。如何避免为实现并购目标所进行的变革损害IBM PC的创新性文化、产生破坏性的冲突，需要高超的平衡艺术。

在企业文化中，有三个关键要素需要加以关注：一是决策程序与机制。如果两个公司的决策程序与机制存在显著差异，比如，如果并购者采用集权的决策机制，而目标公司一直实行分权的机制，那么，并购者将集权机制延伸到目标公司中，原来公司中有参与决策机会的人将会产生不满，甚至流失。二是业绩评估和激励机制。如果两个公司奖励的对象和基准存在显著差异，那么，目标公司在原来的基准下能够获得奖励的人在新的组织中受到冷落，也会产生大量的冲突。三是权力的重新分配，会调整人们对自己在新格局中的地位、作用的预期，因而影响人们去留的选择。

国际化的道路虽然艰难，但绝非走不通。审慎的规划，科学的选择，能够增加成功的概率。此外，还想给企业决策者的建议是：

风险永远是风险。风险可以规避，可以分散，但很难消除。善于改变风险，规避风险，增加成功的可能性，减少出问题的可能性，以及问题出现后的负面影响，最终仍是经营者的责任。真正的企业家并不是风险的

追逐者，而是希望捕获所有回报而将风险留给别人的人。做百年企业，除非不得已，否则不要孤注一掷，应该给自己留条后路。不成功，则成仁，不应该是企业家的座右铭。

第4节

公司层战略选择

并非所有可供选择的战略都对企业有益，因为每项战略可能适应不同的环境，需要采取不同的行动方案，需要不同的资源能力来支撑。企业做出正确的战略决策，需要掌握恰当的决策分析方法。

战略决策可以分为公司层、事业层和职能层三个层面。公司层战略决策要考虑的核心问题如下：

1. 现有的业务发展战略。需要进行的评估包括：

- 公司现有业务与公司战略目标的一致性；
- 现有业务的吸引力与公司在该业务领域的战略地位；
- 公司的业务组合的合理性；
- 决定基本战略选择：发展、维持还是退出。

2. 未来进入哪些业务领域、进入业务领域的哪个环节，需要进行的评估包括：

- 公司拟开发的业务与公司战略目标的一致性；
- 拟开发业务的吸引力与公司的核心能力的关系；
- 公司的拟开发业务与原有业务组合的合理性；
- 决定战略选择：是否进入、如何进入、何时进入等。

公司层战略决策的常见分析工具有BCG矩阵、麦肯锡—通用电气矩阵、SWOT矩阵等。下面我们进行详细介绍。

一、BCG矩阵

当企业具有多种不同的业务结构或业务组合（business portfolio）时，公司战略需要决定的一个重要问题是：哪些业务应该重点投资和开发，哪些业务应该维持现状，哪些业务可能需要收缩或放弃。BCG矩阵为回答这些问题提供了一种分析框架，见图6-8。

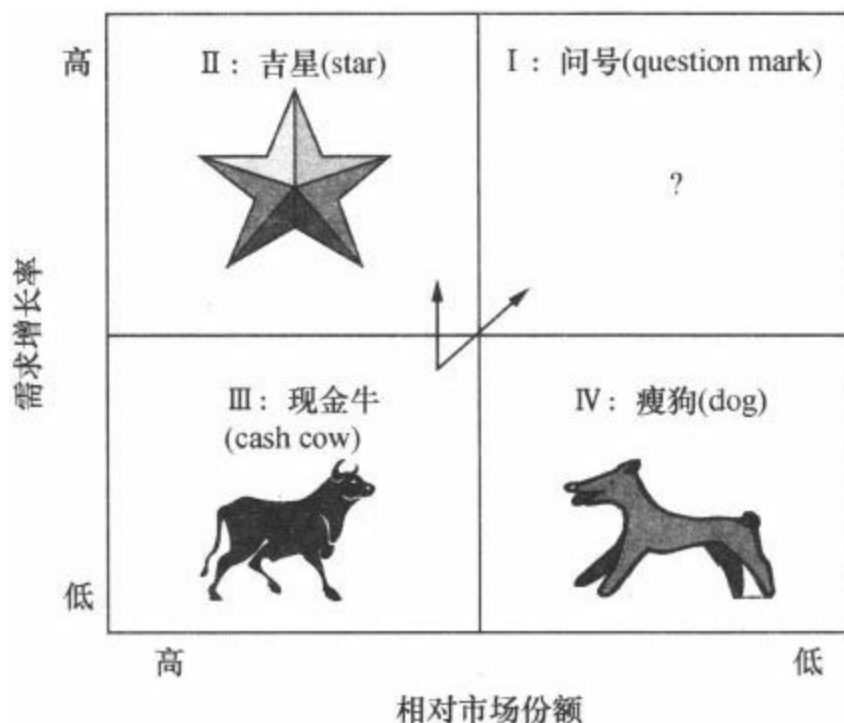


图6-8 波士顿（BCG）矩阵

在BCG矩阵中，横轴代表相对市场份额（relative market share），可以用公司在该产业中的份额与该产业最大竞争对手的市场份额之比来度量，它可以反映公司在该业务领域的相对竞争地位。纵轴是以销售额增长率为代表的产业需求增长率，它描述的是外部环境中最重要变量。

BCG矩阵的纵轴与产业生命周期曲线具有一定的联系，而横轴反映公司的相对竞争地位。所以，BCG矩阵的本质依然是将环境与公司的资源、能力有效地结合起来，考虑公司的战略选择。

- 问号（question mark）——位于第 I 象限的业务，一般处在产品导入阶段，需求高速增长但存在不确定性，且公司在该产业中相对市场份额较低。这类业务通常对资金的需求量大而资金创造能力小。之所以被称

为“问号”，是因为需求的不确定性使得公司比较难以做出决策：是通过采用加强型战略（市场渗透、市场开发或产品开发）来加强这类业务，还是将其暂停或出售。多数情况下，应该从现金牛业务中抽出资源，强化问号业务，使其有可能转化为吉星业务。

- 吉星（star）——第Ⅱ象限业务通常被称为吉星业务，是公司长期增长和获利机会所在。这样的业务通常处于高速增长的阶段，又有相对高的市场份额，应得到大量投资以保持或加强其主导地位。否则，随着市场需求的增长，企业的市场地位会自动下降。可考虑采用的战略包括，从现金牛业务中抽出资金资源，将其投放到吉星业务中，通过市场渗透、市场开发、产品开发及合资经营，或者前向、后向和横向一体化等途径实现扩张。

- 现金牛（cash cow）位于第Ⅲ象限，企业拥有相对高的市场份额，但业务增长缓慢。通常这样的业务处于成熟期，市场规模很大，但几乎不增长或缓慢增长。公司在规模很大的市场中占有重要的份额，这样的业务能够创造大量的现金流，但所需投入较少。应使现金牛业务尽可能长时期地保持其优势地位。

- 瘦狗（dog）——位于第Ⅳ象限，相对市场份额或竞争地位较低，业务低增长、零增长或负增长。这样的业务可能处于衰退阶段，公司竞争地位又很低，所以可以考虑在合适的时候以合理的成本放弃这些业务，包括清算、剥离或收缩等。

BCG矩阵的主要优点在于，它使人们很容易注意到企业不同业务之间的现金流动、投资特性及需求，使管理者更便于平衡业务组合，掌控和分配资源。很多公司的不同业务都随着时间的推移而发生了变化：按逆时针方向不断地由问号变为吉星，由吉星变为现金牛，再由现金牛变为瘦狗。

BCG矩阵如同其他所有分析技术一样，也具有某些局限性。首先，BCG矩阵假设公司的资金主要源于公司的内部，这显然是不合适的。其次，它没有说明不同业务是如何创造价值的，它假设不同部门之间的唯一联系是资金，忽略了技术、生产、渠道方面的关系，也忽略了由上述联系而产生的资源方面的联系，因此，可能忽略通过部门之间的协同而创造价值的机会。再次，将不同业务看成是问号、吉星、现金牛和瘦狗中的一种未免过于简单，很多位于BCG矩阵中部的业务不易被明确地归类。此外，BCG矩阵不能反映各业务或其所在产业在一定时期是否增长，也

就是说，该矩阵没有时间的特性，而是像对企业在某一时点状况的拍照。最后，除相对市场份额地位和产业销售增长率之外的一些变量，如风险、利润空间等，对公司业务选择和投资决策的制定也十分重要，而BCG矩阵却不能反映出来。

二、麦肯锡—通用电气矩阵

BCG矩阵由于横轴和纵轴相对单一，不足以充分反映复杂的环境因素和公司的资源、能力因素，所以，后来又产生了一种新的分析工具麦肯锡—通用电气矩阵，见图6-9。

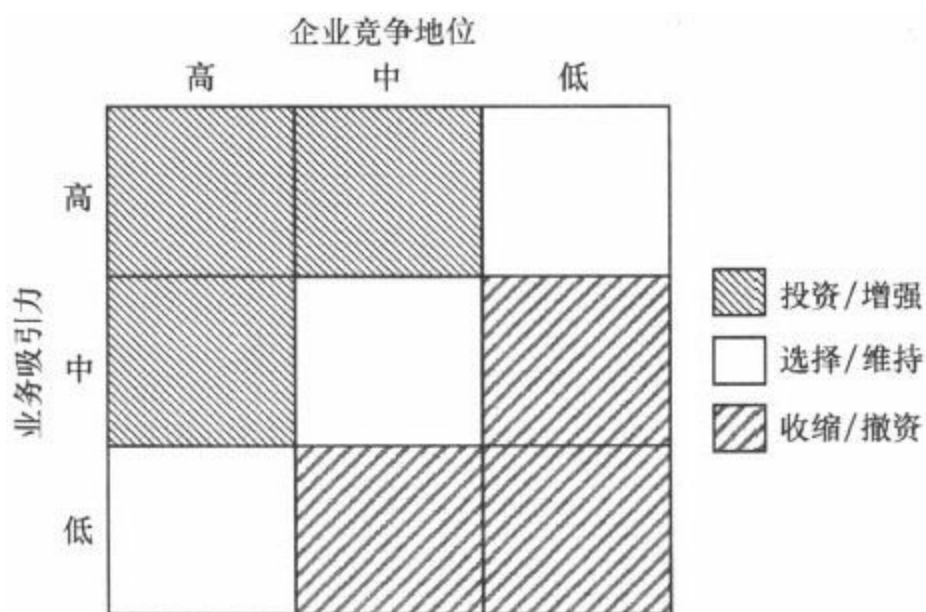


图6-9 麦肯锡—通用电气矩阵

麦肯锡—通用电气矩阵也有两个维度：纵轴代表战略业务领域的吸引力。根据第3章的分析，业务吸引力可以用图6-10所刻画的指标和维度来度量。公司的竞争地位，可以用图6-11来度量。

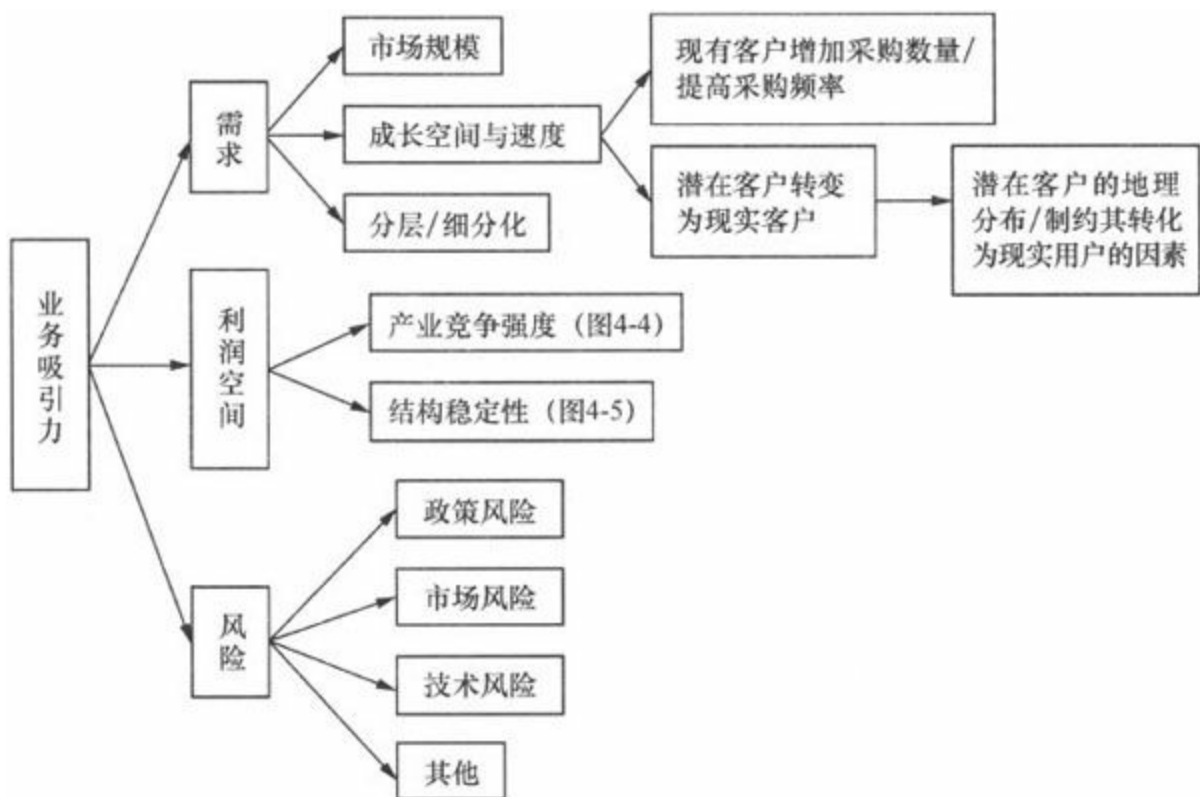


图6-10 业务吸引力分析模型

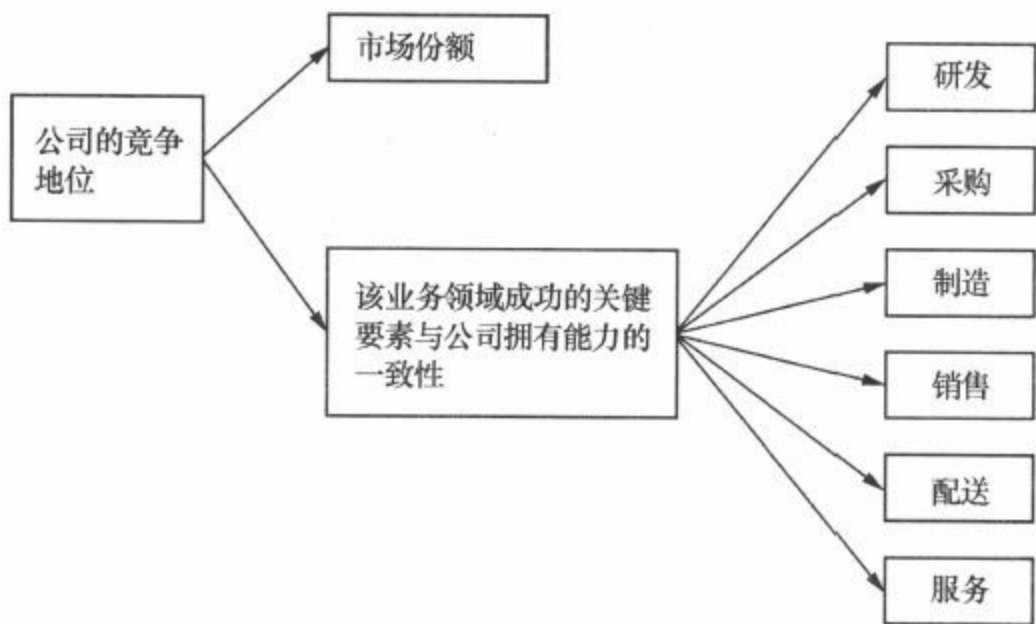


图6-11 公司竞争地位的度量指标

两种典型的情况决策相对容易做出。如果公司的竞争地位很高，同时该

业务的吸引力很高，那么这样的业务是公司的核心业务，需要增强和发展，可供选择的战略有市场渗透、市场开发、产品开发、横向并购等。如果业务吸引力很低，而且公司竞争地位也很低，这时公司可以考虑收缩战略，如剥离、压缩规模、出售该业务等。

如果业务吸引力非常高，但公司的竞争地位较低，这时应该如何决策呢？一般情况下，应该考虑如何改进公司内部的管理，提升公司的研发、营销、成本控制等能力，提高公司的相对竞争地位，毕竟，找到一个有吸引力的业务并不容易。

如果业务吸引力很低，但公司竞争地位很高，这时需要谨慎地评估以下因素：

- 业务吸引力低的根源是什么？如果是市场需求不增长甚至下降，而且产业竞争激烈导致利润空间较低，那么，该产业需求还会延续多长时间，或者产品生命周期还有多长？
- 是否有主要在位者准备退出该产业？如果有多家企业退出，公司是否具有收购廉价资产的机会？
- 如果公司可以收购廉价资产，那么，能否改变产业结构，促使产业集中而提高利润空间，从而提高该业务的吸引力？
- 公司是否具有更强的资源和能力，并且具有更好的业务可供选择？

上述问题中，如果前三个问题的答案是肯定的，但最后一个是否定的，即产品生命周期还很长、主要在位者准备退出因而存在收购廉价资产的机会、产业集中度提高后利润空间会有改善，同时由于资源、能力的限制，公司没有更好的高吸引力的业务，那么，公司可以考虑通过并购战略，收购廉价资产，扩张该业务。联想并购IBM的PC业务，就是一个典型的例子。不过，从并购时机的选择方面，联想的并购战略还值得进一步推敲。

麦肯锡—通用电气矩阵与BCG矩阵相似的地方是：都是两个维度，其中一个描述和度量环境因素（需求增长率、业务吸引力），一个度量公司内部资源、能力决定的竞争地位因素。不同的地方在于：BCG矩阵的两个维度分别用单一指标（需求增长率、相对市场份额）来度量，而麦肯锡—通用电气矩阵则用复合指标来度量。所以，麦肯锡—通用电气矩

阵是一种更全面的、综合的分析工具。

三、优势—劣势—机会—威胁（**SWOT**）矩阵

SWOT矩阵（**strengths-weaknesses-opportunities-threats matrix**）是管理者更有效地将环境中的机会和威胁，公司内部的优势和劣势加以比较，进行战略选择和安排的一种工具。找到关键外部及内部因素是建立**SWOT**矩阵最困难的部分，它要求有良好的判断，而且不存在一种最佳的匹配。

优势—机会（SO） 战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略。所有的管理者都希望自己的企业处于这样一种状况：即可以利用自己的内部优势去抓住和利用外部环境变化所提供的机会。企业通常首先采用**WO**、**ST**或**WT**战略而达到能够采用**SO**战略的状况。当企业存在重大劣势时，它将努力克服这一劣势而将其变为优势。当企业面临巨大威胁时，它将努力回避这些威胁以便集中精力利用机会。

劣势—机会（WO） 战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部劣势。适用于这一战略的基本情况是：存在一些外部机会，但企业内部的一些劣势妨碍着它利用这些外部机会。例如，在电信设备制造业，中国移动准备采用**TD-CDMA**技术作为其**3G**时代的基础运营网络，将要进行大量的投资，会给电信设备制造商带来发展机会，但有些设备制造商并不掌握**TD-CDMA**技术。这时，一种可能的**WO**战略是通过与在这一领域有技术能力的企业组建合资企业而得到这一技术。另一种**WO**战略可以是聘用所需人才或培训自己的人员，使他们具备这方面的技术能力。

优势—威胁（ST） 战略是利用本企业的优势回避或减少外部威胁的影响。这并不意味着一个很有优势的企业在前进中总要遇到威胁。

劣势—威胁（WT） 战略是一种旨在减少内部劣势时回避外部环境威胁的防御性战略。一个面对大量外部威胁和具有众多内部劣势的企业的确处于不安全和不确定的境地，实际上，这样的公司正面临着被并购、收缩、宣告破产或结业清算，因而不得不为自己的生存而奋斗。

表6-1是一个**SWOT**矩阵表。**SWOT**矩阵由9个格子组成。如表所示，其中有4个因素格，4个战略格，而在上角的格子则永远是空格。以**SO**、**WO**、**ST**和**WT**为标题的4个战略格要在**S**、**W**、**O**、**T**4个空格完成之后再填写，建造**SWOT**矩阵的过程包括如下8个步骤：

表6-1 SWOT矩阵

保持空白	优势-S 1. 2. 3. 4. 列出优势 5. 6. 7. 8.	劣势-W 1. 2. 3. 4. 列出劣势 5. 6. 7. 8.
机会-O 1. 2. 3. 4. 列出机会 5. 6. 7. 8.	SO 战略 1. 2. 3. 4. 5. 发挥优势, 利用机会 6. 7. 8.	WO 战略 1. 2. 3. 4. 5. 利用机会, 克服劣势 6. 7. 8.
威胁-T 1. 2. 3. 4. 列出威胁 5. 6. 7. 8.	ST 战略 1. 2. 3. 4. 5. 利用优势, 回避威胁 6. 7. 8.	WT 战略 1. 2. 3. 4. 5. 减小劣势, 回避威胁 6. 7. 8.

- 列出公司的关键外部机会。
- 列出公司的关键外部威胁。
- 列出公司的关键内部优势。
- 列出公司的关键内部劣势。
- 将内部优势与外部机会相匹配，把作为结果的SO战略填入格中。
- 将内部劣势与外部机会匹配并记录得出WO战略。

- 将内部优势与外部威胁相匹配并记录ST战略。
- 将内部劣势与外部威胁相匹配并记录WT战略。

第二阶段中进行匹配的目的在于产生可行的备选战略，而不是选择或确定最佳战略！并不是所有在SWOT矩阵中得出的战略都要被实施。

一家没有明确方向和不能保持连贯一致的战略的公司将加速自己的消亡。当企业不知道应该向哪个方向前进时，它可能会走到不想去的地方！

本章小结

本章对企业可供选择的基本战略及其适应的条件进行了分析；对波特的一般性战略，即成本领先、差别化、集中 / 专注战略进行了介绍；对并购战略的价值判断标准，协同效应实现的资源基础、竞争战略、整合过程进行了深入的探讨；最后介绍了三种最常用的战略分析工具：BCG矩阵、麦肯锡—通用电气矩阵和SWOT矩阵的原理与应用。

参考文献

1. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* , Vol. 30, No. 1, January-February 1987, p. 37.
2. Robert Grant, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* , Spring 1991, p. 114.
3. Heinz Weihrich, "The SWOT Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning* , Vol. 15, No. 2, April 1982, p. 61.
4. Hitt, Michael, Ireland, Duane, Hoskisson, Robert, *Strategic Management —Competitiveness and Globalization* , Southwestern College Publishing, 2000, p. 234.
5. H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* , Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. , 1982, pp. 155—156.

6. Fred David, "The Strategic Planning Matrix—A Quantitative Approach", *Long Range Planning* , Vol. 19, No. 5, October 1986, p. 102.
7. Andre Gib and Rosert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User", *Planning Review* , Vol. 19, No. 3, May/June 1991, p. 21.
8. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses", *Journal of Systems Management* , Vol. 36, No. 7, July 1985, pp. 24—34.
9. Y. Allapie and M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* , Vol. 26, No. 3, Spring 1985, p. 19.
10. P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy* , Vol. 5, No. 3, Winter 1985, pp. 103—111.
11. Kim, W. Chan and Renee Mauborgne, "Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review* , January-February, 1997, pp. 103—112.
12. 阿尔文·托夫勒, 《权力的转移》, 中信出版社, 2006年, 第20页。
13. 马克·赛罗沃, 《协同效应的陷阱》, 上海远东出版社, 2000年。

第 7 章

战略决策：过程的组织与优化

问题界定、描述与提出的方式，将决定解决问题的人的思考方向，进而决定解决问题的方式和效果。正确的问题陈述需要在抽象和具体之间寻求平衡：当你不知道问题的关键决定因素在哪里时，从相对抽象的层次提出问题，就像站在山顶，从最高层面观察可供选择的方案。如果问题定义得太过具体，就会失去在较高的抽象高度才能看到的答案。但当你知道解决问题关键要素的范围时，从相对具体的角度提出问题，可以为问题解决者提供明确的方向指导。

比较中西方文化和企业实践可以发现，程序化的对待，有助于形成组织化的信任与忠诚关系；差别化对待，有助于形成个人之间的信任与忠诚关系。这是西方的忠诚和信任与制度和组织相联系，中国文化中的忠诚和信任与个人相联系的根源所在。

政治学家罗伯特·杰维斯说过：一旦你形成了某种信念，它就会影响你对所有相关信息的知觉。一旦你将某个国家视为敌人，你就倾向于将所有模棱两可的行为理解为向你表示敌意。同样，企业家一旦对某一投资机会基于局部信息形成判断，就会影响他对所有相关信息的知觉，他会主动接近那些支持他最初判断的信息，并排斥那些不支持他最初判断的信息。这是现阶段中国企业错误决策的一个很重要的根源。

中国企业的经理人员多数的时间是在会议室中度过的，这些衣冠楚楚的重要人物在会议室里并不一定是按照期望收益最大的方式进行决策，讨论的也不一定是足以值得兴师动众的重要问题，而且会议室的效率常常是企业效率最低的地方。

战略决策中的一个普遍错误，是决策者投入大量时间和资源去解决并非真正值得解决的重要且紧迫的问题，或者说，决策者在全力以赴地解决错误的或无足轻重的问题。这个结论虽然令人难以置信，但却是事实。产生这一错误的重要原因是，是决策者未能正确地识别、表述问题，并对不同性质的问题做出恰当的分类。

本章首先讨论，有限理性的人类对风险的态度、对问题的感知与反应方式，如何受问题的陈述方式的影响；然后分别讨论结构化问题和非结构化问题的解决方案。

第1节

决策与有限理性

微观经济学假定，消费者具有完全理性，其偏好具有完备性和传递性。完备性意味着任意两个商品组合都可以比较。传递性则意味着偏好关系不能是循环的，亦即不可能存在下面的偏好关系：喜欢A胜于B，喜欢B胜于C，喜欢C胜于A。完备性与传递性成立的前提是消费者可以准确定义自己的偏好，并且偏好序是稳定的。从决策的角度看，这意味着人是理性的，人有能力透过表面现象，发现问题的本质，并做出具有内在一致性与连续性的决策。但20世纪70年代末，Kamhnen和Tversky等人的研究表明，人的决策受问题的界定与陈述方式所干扰，并做出不具有连续性和一致性的决策。

我们从一个实验开始本节的讨论。假设你是世界500强公司中的一家公司的副总裁，负责制造部门的工作。你们公司在全球拥有13万雇员，年销售收入超过100亿美元。因为经济衰退和产业结构调整，你们公司下属的一家拥有600名员工的工厂面临完全关闭或者部分关闭。这些员工忠诚于企业，曾经伴随企业度过了很多艰苦的阶段。你和你的下属经过仔细分析，排除了那些相对不利的选择，将公司决策的选择范围限定在以下两个方面：

A. 压缩工厂规模，保留有限的几条生产线。这项选择将使400员工失去工作。

B. 投资新的设备。这项选择有1/3的成功概率；若成功，将改善公司的竞争地位，所有600名员工都不会失去工作。有2/3的失败概率；若失败，所有600名员工都会失去工作。

请决定你的选择。做出选择后，请继续。问题背景完全相同，但问题陈述方式有些变化：

A'. 压缩工厂规模，保留有限的几条生产线。这项选择将使200名员工的职位得以保留。

B'. 投资新的设备。这项选择虽然有1/3的概率可以使所有600名员工都不会失去工作，但有2/3的概率会使所有600名员工都会失去工作。

这是Paul J. H. Schoemaker和J. Edward Russo（2001）以数百名EMBA学员为被试，所做的实验。因为前后两种问题界定与陈述方式并列在一起，所以，估计你的决策不一定会有差别。但是，如果给一部分人第一种问题陈述方式，而给第二部分人第二种问题陈述方式，决策的结果就会出现显著的差别。

Schoemaker和Russo的实验表明，在第一种情况下，绝大多数总经理选择B方案；而在第二种情况下，绝大多数总经理选择A'方案。我们给北京大学光华管理学院的MBA学员做了类似的实验，也得到同样的结论。

从纯粹的财务收益角度看，方案A和A'、方案B和B'具有同样的预期收益率，具有同样的吸引力，只是在问题描述的语言形式上稍有不同。在第一种情境中，问题被烘托出一种“损失”情境。在认定“损失”的情况下，决策者本能的愿望是“将损失减少到最小，并且感觉冒点险是值得的”。而第二种情境让决策者感受到一种“收益为正”的情境。这种情况下，决策者的愿望是“避免风险，把该得到的东西得到，以保证确定性

收益”。

由此可以看到，决策者的理性是有限的，受问题的陈述方式的影响很大。另外，决策者对风险的态度似乎也是非常不稳定的。当决策者面对“损失”的可能时，具有风险偏好的倾向；当决策者面对确定的收益时，具有风险规避的倾向。

其实，Schoemaker和Russo的实验只是Kamhneman和Tversky（1979）实验的变种。Kamhneman和Tversky的实验更为简单。

情境1：A. 有80%的概率获得4000元；

B. 有100%的概率获得3000元。

情境2：A. 有80%的概率损失4000元；

B. 有100%的概率损失3000元。

请问你的选择。

在第一种情境下，80%的被试选择B，20%的被试选择A。第二种情境下，92%的被试选择A，8%的被试选择B。所以，Kamhneman和Tversky得出结论，在收益为正的区间内，人们具有风险规避倾向，追求确定性收益；在损失（收益为负）的区间内，人们则具有风险偏好倾向，追求有风险的减少损失的机会。

实验也表明，人们并非按照期望收益最大的方式进行决策，人类的理性是有限的。人们对风险的态度、对问题的感知方式，都对实际的决策过程产生影响。

我们再看下面的实验。

问题1：A. 有20%的概率获得4000元；

B. 有25%的概率获得3000元。

问题2：A. 有80%的概率获得4000元；

B. 有100%的概率获得3000元。

请做出选择。

实验结果是：问题1，65%的被试选择A，35%的被试选择B。问题2，80%的被试选择B，20%的被试选择A。

问题1和2选择结束后，请接着考虑下面的问题：

你参加一个两阶段的游戏。在第一阶段，你有75%的概率失败；如果失败，你什么也得不到；但你也有25%的可能成功，因而取得进入第二阶段的资格。在第二阶段，你可以在以下两项中做出选择（你必须在游戏中开始前，亦即不知道第一阶段结果时对第二阶段做出选择）：

问题3：A'．有80%的概率获得4000元；

B'．有100%的概率获得3000元。

实验结果是，在141名被试中，22%的人选择A'，78%的人选择B'。

注意，问题3的A'，最终期望收益 $=0.25 \times 0.80 \times 4000 = 800$ ；B'的期望收益 $=0.25 \times 1 \times 3000 = 750$ 。

它们与问题1的期望收益完全相同，最终成功概率也完全相同，但选择的结果却恰恰相反。

虽然第3个问题与第1个问题期望收益相同，但选择的结果却与第2题类似。第3题的决策者显然忘了第一阶段的情境，直接根据第二阶段的情境，做出了与第2题相同的选择。

图7-1是将两题通过博弈树的形式表示出来。与标准的博弈树一样，方块表示决策点，圆圈表示机会点。图7-1与后面的图7-2的不同在于决策点的位置不同。

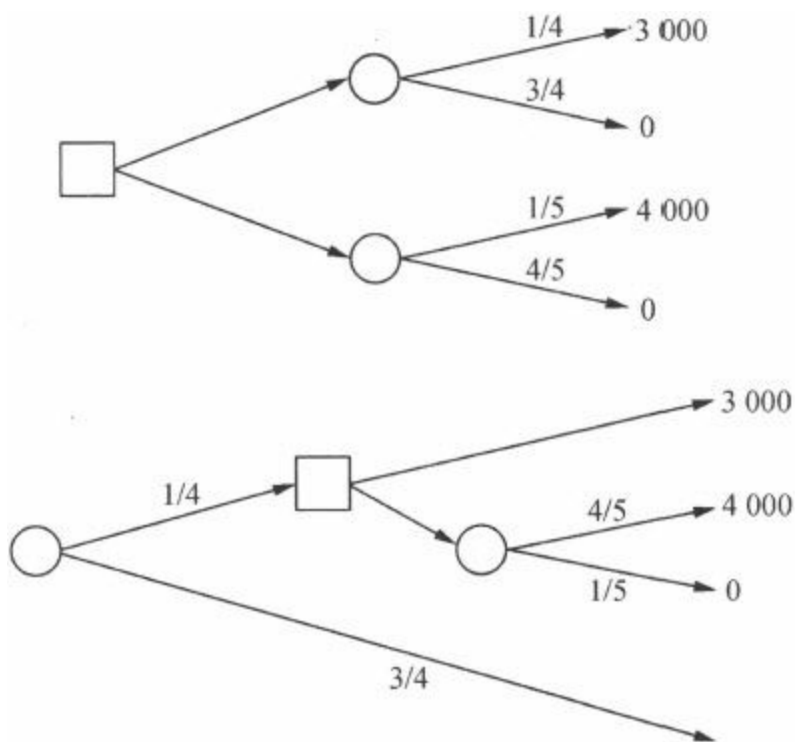


图7-1 博弈树

为什么呢？站在决策点考察决策者的思路：第1题，决策者面临的是两个风险性选择，每项选择是独立的，他选择期望收益大的一种。但第3题的决策者站在他的决策点上，面临的却是确定收益与风险收益的选择。这时风险规避倾向占据主导地位，他做出了与第2题一致的选择。显然这个结论与传统决策理论是相反的。

从上面的问题可以看到：人的理性是有限的。有时候本质上相同的问题，如果用不同的方式表达或呈现出来，对决策会有完全不同的影响。所以，管理者如何正确地识别问题，描述问题，具有非常重要的意义。下面，我们对此进行更为详细的分析。

第2节

问题识别与陈述

问题界定、描述与提出的方式，将决定解决问题的人的思考方向，进而决定解决问题的方式和效果。如果问题界定与陈述存在错误，无论战略决策过程后续阶段的分析如何精彩，都不会对问题解决有任何帮助。

能够正确地提出问题，是战略决策人员的重要素质，是工商管理教育与培训需要解决的重要课题。但这一至关重要的问题却因为多数人认为不是问题而遭到普遍的忽略。

一般将“问题”定义为目标、计划与现实水平之间的偏差。所以，问题的识别过程，基本上是一个差距分析的过程。但是，企业中的问题是以各种各样、纷繁混乱的现象呈现出来的。不同的问题描述方式，将会极大地影响问题解决者思考问题的方向和范围，进而影响问题解决的有效性。我们考察下面的现象：

有一个三口之家，先生在北京一家大型钢铁集团公司任副总工程师，他曾经考虑到一家负责钢铁行业技术咨询的公司工作，甚至曾考虑自己创建这样一家公司；儿子在北京101中学读高一；妻子在一家商业银行北京市分行任副行长，因工作能力与责任心强、业绩突出，总行准备调她到深圳（总行所在地）任总行副行长。请描述该家庭面临的问题。

光华管理学院的研究生和MBA对这个问题的描述方式大致如下：

1. 妻子应该到深圳任职，还是继续在北京工作？
2. 先生是继续在钢铁公司工作，还是创立一家咨询公司？
3. 儿子是继续在101中学读书，还是到深圳继续高中学业？
4. 这个家庭即将面临分居的局面，家庭成员以后将如何应对？
5. 这个家庭如何做出选择，能够使整个家庭的效用最大化？

上述五种问题陈述中，前三种问题陈述相对明确、具体，直接针对现象或症状，每种陈述都隐含着具体的选择，似乎答案就在两种选择之间。所以，问题的陈述方式本身，就限定了解决方案的范围。

第四种陈述方式则以一个特定的主观判断为前提，而且陈述者似乎将这个主观判断作为事实陈述出来，这极有可能将问题解决者引向一个错误的思考方向。

第五种问题陈述方式抽象程度最高，问题解决者思考问题的范围没有受到任何限制（因而没有为其提供方向性的指导）。包含的行为主体的范围最宽，涵盖三个家庭成员。给出了评价方案的标准：家庭效用最大化。

我们再考察另一个案例。

20世纪50年代，由于面对以下问题的困扰，许多专家相信全球航运业正处于危机甚至消亡的阶段：

- 成本不断上升；
- 货物配送需要时间越来越长；
- 货物堆在码头等候装运时的丢失、损坏现象日益严重。

这些因素严重打击了客户对航运业的信心，加之竞争性因素，导致全球航运业出现明显的萎缩，航运业人士为此忧心忡忡。为解决这些问题，航运业聘请了咨询人员，把他们面临的问题描述为：

“航运业以何种方式能够使海上运输更为经济，使货物从一个港口运往另一港口的成本更低？”

咨询人员针对这个问题，给出的解决方案为：订购速度更快、使用燃料更少的货船、减少船员数量、降低船员工资。

但是，采取这些措施以后，航运业的成本依然在不断上升，尽管他们仍然在不断地努力降低货船的成本和货船自身工作的成本。后来，航运业将他们的问题陈述为：“航运业通过何种方式可以降低成本？”

改变问题陈述方式以后，管理人员放开了视野，扩展了思考的边界和观察问题根源的范围。最后他们发现：轮船是一种价格极其昂贵的资本品，资本品最大的成本不是其工作的成本，而是其不工作时的成本。由于装卸船速度太慢，港口紧张，很多货船装卸货周期太长，有些轮船到港后无法直接卸货，要在远泊位停下，等码头空出来才能卸货、装船。而在此期间，购买轮船的利息照付、船员的工资照发。

针对这个问题，人们提出一个拯救了这个产业的创造性方案：将货物的装载与装船分开。在船未到达港口前先装载货物，使货物可以快速装船、快速卸船。也就是说，他们不再仅仅集中于如何降低货船“工作”的成本，而是集中于降低轮船不工作的成本。最后发展出滚动装卸和集装箱。

问题的答案看似简单，但如果不能恰当地提出问题，就很难找到问题的

答案。滚动装卸和集装箱普及以后，货船在港停留时间减少了3/4，20世纪80年代中期的货运量相对30年前增加了5倍，运输成本却下降了60%。

比较这两种问题陈述方式，我们发现，第一种问题陈述方式明确、具体，但将问题解决者寻求解答答案的范围错误地限定在两个港口之间——海上运输环节，结果，浪费了时间和资源。第二种问题陈述方式则抽象、开放，能够使管理者放开视野。

总之，在完善表达问题方面投入的时间越多，就越接近有效的答案。而在问题界定和陈述方面投入的时间越少，越难以获得不同凡响的创意。问题陈述应注意以下几个方面：

- 按照有助于解决问题的方式提出问题，而不是按照指向具体症状的（消除症状的）方式提出问题。
- 提出一个主导问题而不是单纯描述事实。
- 在抽象和具体之间寻求平衡：当你不知道问题的关键决定因素在哪里时，从相对抽象的层次提出问题；当你知道解决问题的关键要素的范围时，从相对具体的角度提出问题，从具体问题层面逐渐到抽象层面提出问题，可以扩展思维的广度。站在抽象的高度观察问题，就像站在山顶，从最高层面观察可供选择的方案。如果问题定义得太过具体，就会失去在较高的抽象高度才能看到的答案。
- 不要描述一个无可争议的论断（如航运业应该降低成本），更不能把主观推断当做事实。
- 专注于决策者的需求。

第3节

结构化问题与程序化决策

一、问题的分类

问题识别并且正确地加以陈述以后，应该把问题根据其性质进行分类。对问题进行分类的方法很多，比如按照重要性、紧迫性进行分类等。我

们建议管理者首先将其分为结构化问题、非结构化问题、半结构化问题。判断问题类别的依据主要有四个方面：

- 问题发生、出现的频率；
- 信息的完备性：问题产生的原因，影响问题发展、演化的因素等信息是否已经获得；
- 以往是否具有解决问题的经验、方法或标准；
- 结果的可预知性：该问题用何种方法解决会导致何种结果事前是否可预知。

如果问题发生频率很高，产生原因、影响变化等信息明确，以往具有解决问题的经验、方法或标准，用不同的方法解决会导致何种结果可事前预知，这类问题称为结构化问题。企业中大多数问题属于结构化问题，如财务部门中的会计人员、人力资源部门的工作人员等面临的多数问题都是结构化问题，生产部门正常生产的规范等，也是结构化问题。

如果问题发生频率很低，产生原因、影响变化等信息不明确，以往没有解决问题的经验、方法或标准，用不同的方法解决会导致何种结果事前难以预知，称为非结构化问题，如是否并购一家企业、开发一个新产品、扩大产能等。具有混合性质或者中间状态的问题，称为半结构化问题。半结构化问题常常与现场信息相联系，其影响因素及演化方向具有一定范围的不确定性，但比非结构化问题的不确定性低，比如企业的销售人员、银行的信贷人员等，经常会遇到一些半结构化问题。

二、结构化问题的程序化处理方法

结构化问题最合适的解决途径之一，就是通过程序化的方法来解决。所谓程序化的解决问题的方法，是指对一个问题事前已经制定了明确的政策、规则、步骤，要求具体经办人根据政策、规则、步骤来解决。

- 政策：是解决问题的基本指导思想、原则或出发点，是解决问题要达到的核心目的。
- 规则：管理者在解决问题时，在何种情况下应该如何处理或不应该做什么的清晰陈述。

- 步骤：管理者用以响应结构化问题的一系列相互关联的安排，即解决问题的顺序安排，即先做什么、后做什么的具体规定。

比如，百货公司处理顾客退货问题，就是一个典型的结构化问题。下面是可供选择的程序化解决方法：

- 政策：解决退货问题的指导思想，如提高顾客满意度，进而提高顾客对公司的忠诚度，或者成本控制优先等。

- 规则：规定可以接受退货的类型或原因，如在多长时间以内、何种问题、何种原因等可以接受退货，何种情况、何种原因不接受退货。

- 步骤：首先，要规定谁有权根据政策、规则决定是否接受退货，是责任售货员可以直接决定，还是需要请示上级；如果需要请示上级，应该请示谁。其次，要明确顾客需出示何种证据证明其退货符合公司的政策和规则。最后，接受退货后，退货如何处理；不接受退货，应该如何对顾客进行解释和说明。

一个管理良好的百货公司，其政策、规则、步骤必须协调、一致。如果把“提高顾客满意度，进而提高顾客对公司的忠诚度”作为政策，规则应适当放宽一些，可接受退货的范围适当广一些，步骤则应该简便，让顾客感到亲切。如果把“成本控制优先”作为政策，规则则要严格、苛刻，在不违背有关法律法规的情况下，能不退就不退，步骤则要很繁杂，让顾客退过一次，一辈子也不想再退第二次。

应该说，改革开放以来，中国企业的基础管理水平有了很大提高。但相对于国外成熟的跨国公司而言，我们的基础管理依然薄弱。中国企业基础管理薄弱最重要的表现之一，就是结构化问题非程序化处理：同样的问题，发生在这个时间、这个场合，发生在这个人身上，这样处理；换一个时间、场合、对象，就用完全不同的另一种方式处理。管理者在处理经常发生、反复出现的问题时，没有明确的政策、规则和步骤，一切皆因人、因地、因时而不同，相机而动，权变处理。

三、结构化问题非程序化处理：危害与潜在收益

结构化问题非程序化处理，会产生许多问题：

第一，高层经理人员会陷入日常的事务性问题之中，不得不花费大量时

间处理常规的结构化问题，对战略问题缺少足够的关注。同时权力的运用方面过于随机，为腐败埋下伏笔。比如百货公司处理顾客退货问题，如果百货公司没有明确的政策、规则、步骤，并授权给售货员解决这个问题就可能会出现这种情形：（1）认识的人、不认识的人来退货，处理方式不同；（2）在认识的人中，亲戚朋友和一般人，处理方式不同；（3）在不认识的人中，态度好的和态度不好的，处理方式不同：以前是态度好的给退，现在是态度不好的给退。这就意味着问题的解决出现了巨大的任意性和随机性。高管人员为了控制这种随机性，就得亲自来解决。但高管人员本身的时间、精力是有限的。主要时间用于解决结构化问题，就使得他们很少有时间关注内外环境变化，识别和解决重大的非结构化问题。

第二，会导致组织人际关系网络复杂，内耗、政治斗争严重。结构化问题非程序化处理，意味着一个组织内部凡事都有例外。但这种“例外”通常只能发生在“例外”的人身上：只有成为一个权力圈子中的成员或者某个人际关系网络中的成员时，才能得到例外的处理。这时，组织内部的成员为了获得这种例外处理所能带来的额外租金，就会把精力放在营造人际关系网络，力争成为某个权力圈子中的成员上。看领导眼色行事，善于揣摩领导心事、溜须拍马、阿谀奉承者常常更容易得到赏识，这会导致组织空气污浊，运行成本过高，士气低落。另外，由于时间、精力的有限性，用于业务方面的时间、精力就会减少，组织的绩效就会受到影响。

第三，伤害组织文化的基石——组织公正，包括程序的公正和分配的公正。虽然公正是难以琢磨的主观感受，但在现代知识经济时代，缺乏起码的公正，企业是不会有生命力的。

第四，导致公司战略、政策、规则、步骤之间的不协调、不一致。前面讨论的百货公司处理顾客退货的案例，我们提出了两个可能的政策：一个是提高顾客满意度和忠诚度，另一个是成本控制优先。这两个政策，公司选择哪个？选择的依据是什么？政策确定的依据是公司战略。公司在确定其竞争战略时，会识别出其竞争优势来自于哪里，是来自于顾客的满意和忠诚，还是来自于成本领先。战略决定政策，政策决定规则、步骤和程序。一个管理良好的公司，战略、政策、规则、步骤和程序，是协调一致的，贯穿始终的。中国部分企业没有战略、政策，只有规则，而这些规则是因应某些特定时期产生的特定问题而确定的，没有统一的战略来指导，因此，常常相互矛盾、相互冲突。

当然，结构性问题非程序化处理，并非只有不利的方面。对组织有利的方面可能有：

首先，可以使管理者得以保持极大的灵活性，随时可以根据环境、对象或者问题的性质等，对解决问题的方式进行调整。有点类似于中医，望闻问切、辨证施治、因病施药。

其次，可能使管理者显得更有“人情”味，有助于形成个人化的忠诚关系和信任关系，有可能提高某些人对组织的归属感。对此我们后面还要讨论。

但需要特别指出的是，只有在管理者自始至终具有做出符合组织目标的决策动机、管理者具有充分的知识和能力，因而能够有效地平衡组织内外不同利益相关者的利益的情况下，结构化问题非程序化处理，才会产生这些有利的效果。很显然，这些假设是不可靠的。

在绝大多数情况下，结构化问题非程序化处理，真正能够得到好处的是双方当事人，特别是有权力选择以何种方式进行处理的人，对此我们在后面还要进行深入讨论。

四、结构化问题非程序化处理的根源

中国企业结构化问题非程序化处理的原因，有以下几个方面：

一是受到管理者知识的约束和限制。有些管理者没有受过系统的管理培训，不知道结构化问题应该程序化处理，“水来土掩，兵来将挡”，不考虑问题的性质、结构，遇到什么问题，解决什么问题，是许多管理者的习惯做法。一般而言，这样的管理者事无巨细，凡事亲自过问、亲自处理。他们兢兢业业，呕心沥血，但绩效平平。

二是企业初创或者处于快速发展阶段，尚未有足够的时间、精力把结构性的问题程序化。

三是为了谋求个人私利。我们讨论一种过去在很多企事业单位非常普遍的情境：20世纪90年代初某国有银行市级分行一个业务骨干小王准备结婚，找行长要房子。行领导研究后决定借给他一套房子。小王知道消息，找总务处长办理相关手续。找到处长后，处长这样跟小王讲：“小王，你知道行里的房子很紧，但要房子的人非常多。别人要房子的时

候，我们都是‘那么’处理的，只有你小王要房子，我们才是‘这么’处理的，难道你不理解吗？”赤裸裸的暗示。虽然这个处长不是决策者，只是一个执行者，但他依然可以把经办这件事情的权力（他的选择权在于：可以早办，也可以晚办；可以借给你好房子，也可以借给你差房子）当做一种可以交易的资源：这件事情我帮你办了，你要么欠我一个好处，要么欠我一个人情。即便在今天，这种情况在中国很多地区、很多组织依然非常普遍。

还有一些领导者结构化问题非程序化处理的目的在于加强对下属的控制，使下属形成对自己的敬畏，形成权威和神秘感：这件事我说怎么办就怎么办，“说你行你就行，不行也行；说你不行你就不行，行也不行”。下属为了获得对其个人有利的结果，就必须向上级贿赂、表达忠诚和服从。

四是中国传统文化的影响。中国是一个儒家文化占据主导地位的国家。如果说，“仁、义、礼、智、信”能够代表儒家文化的基本思想，那么，儒家强调的“礼”的实质，就是差别化对待，即不同层次、地位的人，受不同的规则或纲常的约束，所谓“君为臣纲，父为子纲，夫为妇纲”，含义即在于此。实际上，古往今来，那些帝王将相们就一直把差别化对待，特别是“法外施恩”，作为营造个人利益关系集团的一种手段，来塑造个人之间的信任与忠诚关系。我们绝大多数中国人都把不遵守规则，或者遵守与别人不同的规则而获得额外的好处，视为一个引以为自豪、引以为骄傲的事情。

比较中西方文化和企业实践可以发现，程序化的对待，有助于形成组织化的信任与忠诚关系；差别化对待，有助于形成个人之间的信任与忠诚关系。这是西方的忠诚、信任与制度、组织相联系，中国文化中的忠诚、信任与个人相联系的根源所在。需要指出的是，通过差别化的对待所形成的个人化的忠诚和信任关系，一定与组织化的忠诚和信任关系是不兼容的，一定是小范围的，而且是不稳定的，它会随着个人地位的上升而得到强化，随着地位的下降而土崩瓦解。而通过程序化对待所形成的组织化的忠诚和信任，与个人化的忠诚和信任则是兼容的，组织化的忠诚和信任中，一定包含着个人化的忠诚和信任，而且是相对稳定的，不会随着个人地位的变化而显著变化，是在一定范围内可以传承的。

五是企业社区环境的影响。如果一家企业经营状况良好，当地的政府官员、亲戚朋友就会千方百计把自己的子女安排到企业中，否则就会给企业制造麻烦。这些子女在企业中由于其特殊的关系和背景，总有部分人

员不遵守企业的政策、规则和程序，导致政策、规则无效。

识别企业结构化问题非程序化处理的根源，有助于我们判断企业的结构化问题程序化处理时面临的阻力及困难的性质。如果企业结构化问题非程序化处理的主要原因是第一点，即管理者知识的局限，那么问题较易解决，必要的培训就可以了。如果主要原因是第二个，即企业处于初创或快速发展阶段，问题也不大，总可以找到恰当的时机。但如果是第三个原因，则程序化的难度极大，因为把结构化问题程序化，会侵害这些人的利益和权力，而结构化问题程序化，又要依赖这些管理人员去实行。第四、第五个原因则意味着我们要改变我们的文化传统和商业环境。所以结构化问题程序化处理，绝不是一个一蹴而就的事情，需要漫长的时间和艰苦的努力。

考察我国各地区的文化可以发现，中国经济最发达的地区，如上海、广东、江苏、浙江等地，同时也是结构化问题程序化处理程度最高的地区。由于结构化问题程序化处理提高了政府、企业行为的可预期性，提高了投资者、贸易商等的信心，所以，能够吸引更多的投资，获得更多的交易机会。经济发展缓慢的东北、西北、西南等地区，基本上是结构化问题程序化处理程度较低的地区。是文化促进了经济发展，还是经济发展促进了文化的转变，是人类文化学家需要进一步研究的问题。但显而易见的是，结构化问题非程序化处理，与市场经济的规则是相悖的。管理理论和方法的价值，是其使用环境和使用方式的函数。文化环境对现代管理思想和理念的应用的约束作用，是非常明显的。

五、结构化问题程序化处理：实施及挑战

将结构化问题程序化处理，首先需要识别结构化问题主要出现在企业中的哪个层次、哪些部门。

图7-2给出了结构化问题的分布，从中可以看到，结构化问题主要出现在组织的中层和基层，应该通过程序化的决策来解决。但如果没有程序化的处理方法，组织中间就没有那道分界线。这意味着高管人员会花很多时间处理结构化问题，一线人员也会处理大量的非结构化问题；组织中的许多人都在忙于救火，这是管理混乱的真正体现。

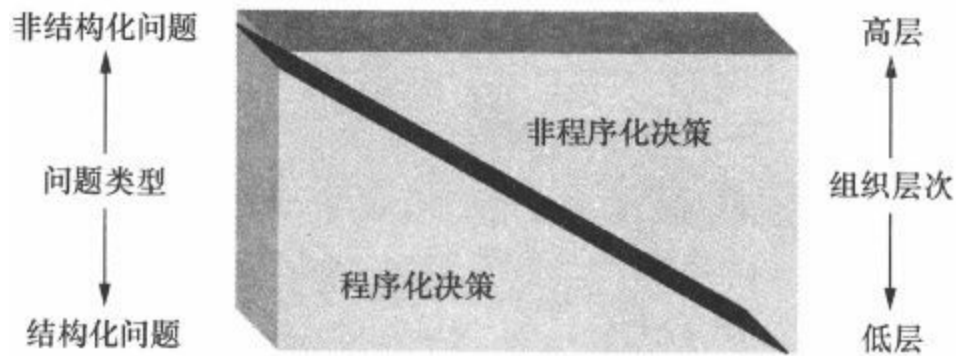


图7-2 结构化 / 非结构化问题发生的层次

资料来源：罗宾斯，《管理学》第四版，中国人民大学出版社，1997年，第131页。

从横向各部门看，研发、营销等部门，非结构化问题较多。采购、生产等部门，主要问题都是结构化的。在财务部门，会计工作都是结构化的，融资工作是非结构化或半结构化的。人力资源部门，多数工作是结构化或半结构化的。

需要注意的是，不同部门之间的工作可能存在交互依赖关系，在对结构化问题寻求程序化解决方案时必须进行必要的平衡和协调。比如，采购部门和销售部门的工作之间就存在交互依赖的关系：每个部门的工作方式都可能对另一个部门的绩效产生影响。采购部门要将自己部门的工作程序化，必须有销售部门的配合，否则，采购部门根据销售部门的销售合同和自己的工作程序向供应商下了订单，但没过多长时间，销售部门的合同变更或者取消了，采购部门程序的执行就会受到彻底的颠覆。但销售部门的许多工作确实是非结构化或半结构化的，有很多不可控的因素存在，销售部门将自身的工作程序化存在客观的困难。所以，在实际工作中，企业必须在任务存在交互依赖关系的部门之间建立有效的协调和平衡机制。

结构化问题程序化，应该先从结构化问题较多的部门做起。首先进行必要的培训，然后识别典型的结构化问题并根据公司战略，制定出程序化的方法作为示范，然后要求各个部门在限定时间内完成，然后反复优化，经确认后加以实施。

六、组织的生命力

什么决定一个组织的生命力？这不是一个有唯一答案的问题。如果问从

事财务的人，答案一定是现金流；如果问负责人力资源工作的人，答案必然是人才；问搞技术的人，答案显然是技术、是创新。这些答案都有一定道理，但仔细观察中国企业的发展历程可以发现，拥有同样资源的企业，其生存与发展的能力却千差万别。显然，单纯从资源的角度不足以解释不同企业生命力或者生存与发展的能力的差别。

我们认为，组织的生命力需要从组织成长与发展的动态过程中来考察。观察中国企业成长发展的过程可以发现，在给定资源的基础上，一个组织的生命力是组织运行灵活性与可控性的平衡（参见图7-3）。所谓组织运行的灵活性，是指组织能够随着环境的变化，及时对公司的战略、结构、行为等进行适应性调整。组织运行的可控性，是指组织中多数问题的解决能够按照可预期的方式进行，组织的发展能够按照可预期的方向与节奏前进。

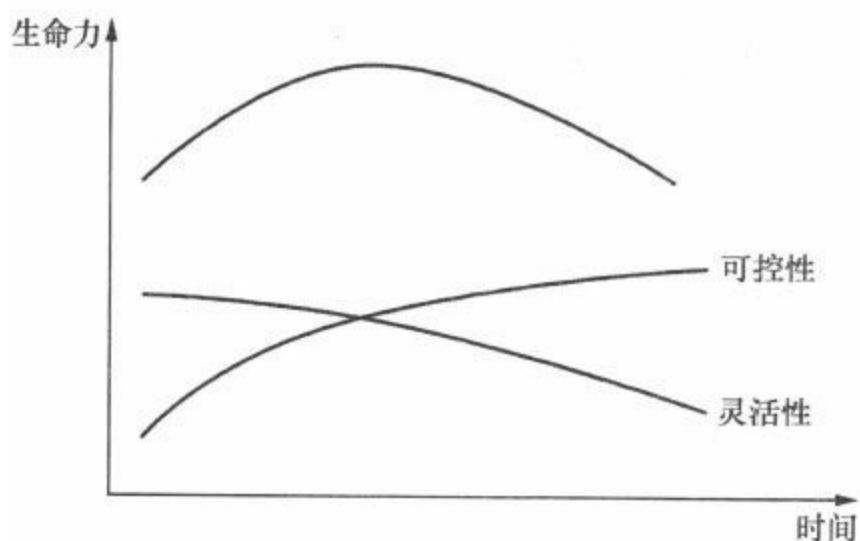


图7-3 组织的生命力是灵活性与可控性的平衡

比如，改革开放以来，中国东南沿海地区的许多民营企业相对于内地的大型国有企业来说，发展速度非常快，竞争优势也很强。这些民营企业真正的竞争优势在哪里？与大型国有企业相比，技术、资金、人才都处于明显劣势，但这些企业却快速发展起来了，它们真正的竞争优势来自于组织运行的灵活性。

但是，这些依靠灵活性快速发展起来的企业，如果在组织成长过程中没有构建起来一套可控的组织运行体系，那么，它可能因为灵活性取得了快速成长和发展，它又同样可能因为灵活性而更加快速地走向衰败甚至

灭亡。这样的案例可以说比比皆是。所以说，一个组织的生命力是组织运行灵活性与可控性的平衡。

既然组织的生命力是组织运行灵活性与可控性的平衡，那么，组织成长管理艺术中一个至关重要的方面，就是如何在保证组织运行灵活性的情况下增加组织运作的可控性，或者怎样才能提高组织运行可控性时不损害组织运行的灵活性。

增加可控性的重要途径之一，就是将结构化问题程序化，按照明确的政策、规则、程序来处理。保持灵活性的途径是，对非结构化问题，根据问题本身的性质、对象、环境等具体情况，在广阔的空间中寻求最佳的解决方案，事前不带任何定式，灵活处理。我们下节还要对此进行详细讨论。

第4节

非结构化问题的决策方法

企业中还有许多问题是非结构化问题，如是否收购一家企业、投资一个新的项目、开发一个新的产品、排除生产过程中出现的一个新故障等。对非结构化问题如何解决，效率会更高，效果会更好？我们下面对此进行讨论。

一、决策思维的发散与收敛

由于对非结构化问题，企业以前缺少解决问题的经验，需要凝聚众人的智慧，激发创意和想象，最佳的决策思维过程如图7-4所示。

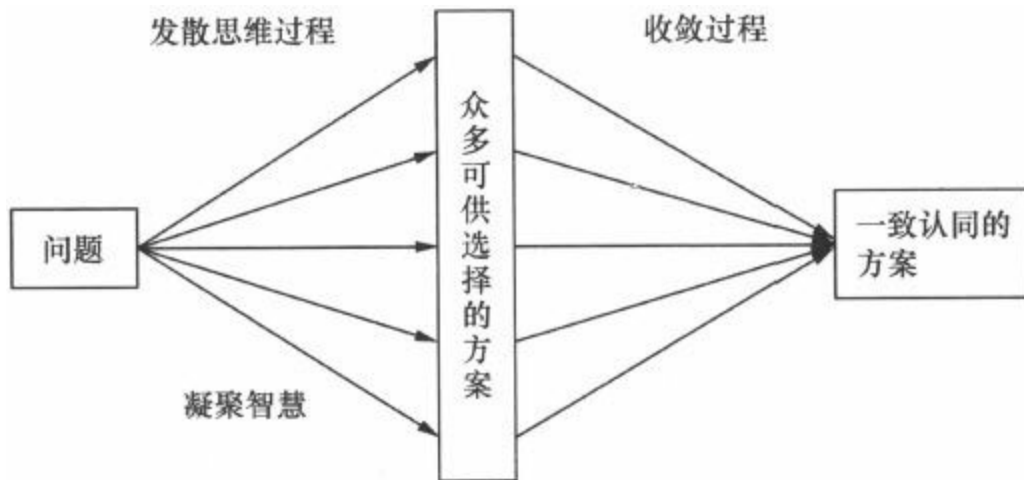


图7-4 决策思维：发散与收敛的过程

寻求非结构化问题的解决答案，首先思维应该充分发散。只有充分发散，才可能在广阔的空间内寻求更多可供选择的方案；备选方案越多，从中选择一个好的方案的概率越高。接着，思维必须有效地收敛，只有有效地收敛，才可能找到大家一致认同且真正有价值的方案。

在多数企业现实的群体决策过程，思维既没有充分地发散，也没有有效地收敛。思维不能充分地发散的原因在于以下方面：

- 心理定势与合理化动机。有些决策参与者带着某些先入为主的判断，并且具有非常强烈的合理化动机，力图证明自己正确，就会排斥那些与最初判断不一致的信息和意见。政治学家泽威斯（Robert Jervis, 1985）曾经说过：“一旦你形成了某种信念，它就会影响你对所有相关信息的知觉。一旦你将某个国家视为敌人，你就倾向于将所有模棱两可的行为理解为向你表示敌意。”同样，企业决策者一旦对某个商业机会的价值做出判断，这种判断就会影响他对所有相关信息的知觉，他会主动亲近那些支持他最初判断的信息，同时有意无意地排斥那些不支持他最初判断的信息和意见。

- 有些决策参与者由于自尊心、自信心或者责任心不强，不能表达或坚持自己的立场。在群体决策时，有些人虽然个人拥有良好的判断或观点，但当个人意见与他人意见不一致时，由于自尊心、自信心或者责任心不强，未能表达自己的立场，而是通过沉默、通过降低自己观点的重要性来与群体保持一致。

- 一致性压力与从众行为。当群体中多数人意见一致时，会对少数人形

成极大的压力，使其不自觉地怀疑自己判断的正确性，与群体保持一致。关于这个问题，有很多经典的心理学实验，如阿希（Solomon E. Asch）实验可以证明，这里不再赘述。

- 风险转移与责任分散。 关键决策者主持群体决策会议，操控决策进程，其动机并非想从群体成员中获得启发或智慧，而是想将本质上由个人做出的决策以群体决策的形式，比如“党委决议”、“班子决策”的形式体现出来，以便转移风险，分散责任。

- 权威效应与小团体意识。 在群体决策中，如果存在一个“权威”，而且这个“权威”维护权威的意识比较强，其他成员中有些人为了表达对权威的尊重以获得某些利益，就会形成某些人揣摩权威意图来表达观点，或者权威一言堂的局面，思维无从发散。另外还有公司政治的因素，群体决策中，参与者方案的提出、观点的表达不是出于公司的目标，而是基于利益关系、权力关系与人际关系，这时，思维同样无法发散。

- 方案的提出与评价同时进行，相互干扰，相互抑制。 在群体决策过程中，参与决策的人员大致可以分为两类：第一种类型的人善于提出设想、方案。他们以形象思维为主，思维发散、跳跃，另外比较情绪化，如果感知到别人的重视和尊重，思维活跃，精神兴奋，但如果感知到不被重视，则抑郁、消沉、寡言少语。第二种类型的人善于评价设想和方案。他们的思维模式以逻辑思维为主，头脑里存在很多模式，当别人提出一个设想或方案以后，他们会本能地用头脑中的模式去进行比较和评价。当别人提出的方案恰好符合其模式时，会觉得庸俗；不符合其模式时，又想将超出其模式的部分抹杀掉，所以，善于评价方案的人在绝大多数情况下的评价都是否定的。

在我们观察的许多群体决策会议上，当善于提出方案的人提出一个设想时，立即遭到评价方案的人的否定；再提出设想，又遭到批评。评价设想的人总有道理，但他们评价方案的标准或模式是不连续、不一致、经常变化的。善于提出设想的人不断被否定，自尊心受到打击，情绪消沉，不再说话；而善于评价的人也不再说话，因为他们的特长决定了只有在“别人有话可说”时他们才有话可说。别人不说话，他们就失去了批判的靶子和否定的对象，最后，会议常常一无所获。

决策思维的收敛过程，是从众多的可供选择的方案中，收敛于一个决策参与人一致认同，并且符合组织目标、组织的环境与资源约束的方案的过程。群体决策思维无法收敛的主要原因在于：不同的人用不同的标准

对不同的方案进行评价。我们看下面的案例：

1999年，某制药公司（一家上市公司）准备并购一家企业，董事长兼总经理让一个年轻的总经理助理负责搜寻可供选择的兼并收购对象的信息，供公司董事会和高管人员决策参考。助理经过两个多月的调研，从大约20家潜在并购对象中挑选了5家确实具有一定并购价值的企业，对每家企业进行了详尽调研，从财务、产品、技术、营销、人力资源等角度提供了详尽的分析报告，供公司董事会和高管人员决策参考。公司董事会和高管人员开过两次会议，形成这样一种局面：大约有三个人支持收购A企业，因为这个企业有一个非常有前景的产品，但由于企业管理水平很低，缺少流动资金，产品很好但营销能力弱，渠道无力，无法打开市场。这三个人相信，如果收购A企业，用自己公司的品牌和营销队伍，一定可以打开该产品市场，大幅度改善公司业绩。另外，这家企业由于长期经营不善，负债率很高，当地政府为帮助这个企业脱离困境，采取了很多优惠政策，剥离了这个企业许多债务。如果公司收购A企业，只需承担少部分负债就可以控股A企业。他们三个人的结论是：几乎不用投入现金资源就可以控股一家非常有前景的企业，机会难得，就收购A企业。

大约有三个人支持收购B企业。B企业的情况与A企业相反，业绩非常好，有大量的现金流。这三个人的理由是：明年我们公司可以增资扩股，但证监会规定，增资扩股三年资本平均收益率不得低于10%；很显然，依靠公司自己的努力难以达到这一要求，但如果收购B企业，财务报表一合并，公司账面利润立即改观，就可以达到这一要求。而增资扩股成功，在资本市场上获得大量的资金，企业选择做什么，都有了强有力的支持。所以，就收购B企业。

还有大约三个人支持收购C企业。原因在于，C企业公司高管人员在公司中拥有股份，很希望被收购以便将股份变现，同时在上市公司中保有的部分股份价值也会上升，所以，C企业高层对收购积极支持配合；另外C企业文化与我们企业很匹配，并购后不会产生企业文化冲突。他们三人非常担心公司如果收购了错误的对象，整合不利导致公司被拖垮，所以，坚持收购C企业。

由于三部分人确实都有道理，而且各执己见，难以达成一致，而主持会议的公司董事长一边评估各位发言人意见的合理性，一边揣摩他们观点背后的利益关系、权力关系、人际关系等因素的影响，也一时难以做出判断，最后不了了之。

仔细分析上述决策过程，可以清楚地看到，决策之所以无果而终、难以收敛的关键原因在于：三组不同的人，用不同的标准，对不同的方案进行评价，其结果必然是众说纷纭，难以达成一致。其实这个结果在确定决策的方式时就已经决定了。所以，解决非结构化问题的第一步，需要确定决策标准。

二、决策标准

所谓决策标准，即评价、判断不同方案好坏的标准，来自于决策要实现的根本目标，以及影响决策目标实现的主要约束因素，如公司内部能够提供多少资源来解决这个问题，外部环境能够提供的机会和施加的限制是什么，等等。如上面讨论的并购一家企业，可能的决策标准如下：

- 协同效应：来自于规模经济、范围经济、流程、岗位与产能的重组、产业结构的优化等。
- 战略效应：通过并购目标企业而在增长的市场中占据主导地位；获得目标企业的技术、市场、渠道、人力资源等。
- 财务效应：如资本市场的股票预期效应、税收规避、资金杠杆效应等。
- 过程的简单性：收购不涉及大规模的组织结构和其他资源的重组；收购后整合相对容易，不会产生组织文化冲突等。
- 资源投入的合理性：收购仅需要有限的现金和其他资源的投入，等等。

在上述可能要达到的目标中，公司到底要什么？企业解决一个问题，要达成的目标越多，设计一个能够实现诸多目标的方案的难度越大，所以，确定决策标准是极其重要的。决策标准的确定过程本身，就是对决策目的认识的深化过程，就是对企业的资源、环境等进行评估，或者对解决问题可能遇到的困难和挑战进行识别的过程，这对改进决策是非常必要的。

如果决策者头脑中没有清晰的目标，以及对达到这些目标的环境和资源限制缺乏清醒的认识，决策者在决策过程中就极有可能被下属牵着鼻子走。某些缺少大局观的下属可能把会议引导到某些与决策关系不大的一

些细枝末节之中，也有一些具有特殊考虑的人可能将决策引导到对自己或部门有利但未必对全局有利的选择上。会议主持者既无法有效地控制会议的方向，也无法有效地控制会议的进程和氛围。

只有决策标准来自于决策的目标、决策的环境和资源限制，符合决策标准的行动方案才是在目标指导下的，得到组织资源和环境支持的、连续的、一致的、集中的行动。

三、提出方案时避免对方案做否定性评价

确定决策标准以后，可以进入决策的下一阶段：提出解决问题的方案。进入提出方案的阶段，决策主持者应公布一个基本准则，并保证该准则能够得到有效实施：每位参与人不管方案多不成熟，都可以提出来；也可以发展、完善别人提出的方案；但任何人都不能对别人提出的方案进行否定性评价。

这样做的目的在于，将设想的提出与评价分开，从而避免限制思维发散的诸多因素，这也是头脑风暴法（brain storming）的核心。读者仔细体会一下就会发现，我们前面讨论的影响决策思维发散的因素，如心理定势、权威效应与小团体意识、一致性压力导致从众行为等，当方案提出与评价分开进行时，都会得到较好的控制。从而使决策参与人放开视野和思维，提出众多的创造性方案。

四、依据决策标准对方案进行评价

提出各种备选方案，并且进行必要的补充、完善、分类以后，就可以进行方案的评价了。评价方案时必须依据大家统一确定的决策标准来进行。

如果没有有效的决策过程控制，在企业的实际决策会议上，决定参与者是否赞同一个方案的关键，可能是权力关系、利益关系和人际关系，即公司政治。这种情况下，科学决策几乎是不可能的。

本章小结

本章讨论了决策的组织过程。决策始于对问题的识别。问题的识别过程，可以视为一个差距分析的过程。识别出问题以后，问题解决者需要正确地陈述问题。问题的陈述需要在抽象和具体之间寻求平衡：当你不

知道问题的关键决定因素在哪里时，从相对抽象的层次提出问题；当你知道解决问题的关键要素的范围时，从相对具体的角度提出问题。

问题识别和陈述完毕，我们建议决策者根据问题出现的频率，信息的完备性，以往是否具有解决问题的经验、方法或标准，结果的可预知性四个方面，将问题结构化问题、非结构化问题、半结构化问题。

对于结构化问题，我们建议管理者根据企业战略，制定协调一致的政策、规则、步骤和程序，将结构化问题通过程序化的方法来解决。对于非结构化问题，需要首先确定决策标准，决策标准来自于解决问题要达到的核心目标、实现目标的环境约束和资源能力约束；然后提出解决问题的方案，提出方案时注意把方案的提出和方案的评价分开，以避免提出和评价混在一起同时进行所导致的相互干扰和相互抑制，保证思维的发散性，从而在广阔的范围内提出各种可供选择的方案。评价方案时根据统一确定的决策标准对不同的方案进行评价，以避免不同的人用不同的标准对不同的方案进行评价所导致的众说纷纭、莫衷一是，从而保证思维的收敛性，进而找到在目标指导之下的，与公司的环境和资源相协调的、连续的、一致的、集中的行动。

对于半结构化问题，我们建议管理者适当地、有限地授权：由授权对象在符合公司战略、政策的前提下，根据现场信息和具体情况，选择合适的步骤、方法，寻求最佳的解决方案，在有限空间内适当地灵活处理。基本的原则是，结构化问题严格按照程序化的方法来解决；非结构化问题根据问题的具体性质、状况等，在广泛的范围内寻求灵活的解决方案；半结构化问题在有限空间内灵活处理。

参考文献

1. Kahneman, Daniel and Amos Tversky, "Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* , Vol. 47, No. 2. 1979, pp. 263—291.
2. Schoemaker, Paul J. H. , J. Edward Russo, "Managing Frame to Make Better Decisions", In *Warton on Making Decisions* , Edited by Stephen J. Hoch, Howard C. Kunreuther, John Wiley & Sons, Inc. , 2001, p. 134.
3. Tversky, Amos and Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science* , Vol. 211, 1981, pp. 453—458.

4. Senge, Peter, "the Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, No. 3, 1990, pp. 7—23.

第 8 章

战略实施：使结构与战略协同

哲学家关注的一个重要问题是人性的善恶。但对管理者来说，把人类作为一个整体来讨论性善、性恶问题，是不合适的。在人类历史发展的任何一个阶段，我们能够观察到的现象都是混沌的和混乱的：既有至善的感动，也有大恶的恐怖。对于管理者而言，既然恶的存在是现实的、客观的，那么制度设计就不能以对人类至善的信任为前提。

有效的制度安排应该从人类本性中吸取最好的东西来克服最坏的东西，尽力改变人类的生活环境，使理性、正义、宽容和慷慨的愿望可以战胜自私、邪恶、残暴的冲动。如果制度设计建立在对人类行为信任的基础之上，那么，我们的制度就不具备防范机会主义行为发生的功能。所以在制度设计时，管理者特别应当放弃对于人类理性和善良的天真的乐观主义，而应当更多地关注人类的自私和原罪，同时也应该坦然承认和接受开明的利己主义。

中国企业的中基层人员对传递坏消息具有一种与生俱来的恐惧。这不是因为他们胆怯懦弱，而是因为他们的上级缺乏承担责任的意识和勇气。古往今来，第一个传递坏消息的人不仅没有因诚实、忠诚而得到奖励，反而常常成为上级责难或者推脱责任的对象。

在改革开放之前，影响中国组织运行的最重要的力量是权力。改革开放之后，金钱成为另一个影响组织运行的关键因素。最近十年来，随着收入和教育水平的提升，组织成员对归属、尊重、地位、自我实现的需求越来越重视，信任已经同权力和金钱一样，成为影响中国组织运行的另一个关键要素。

控制既可能与信任对立，也可以为信任构建一个平台。控制与信任是对立还是兼容，关键取决于控制机制的设计。事前的、制度化的、公平的控制机制，有助于加强承诺，是建立长期信赖关系的坚实、有效的基础。事后的选择性的控制机制，只能激发不值得信任的行为，破坏忠诚。在控制与信任之间达成平衡的基本途径，是在构建企业的制度或控制机制的时候要疑人，但领导者在日常工作中心态上要信任人。

正确的战略为企业未来的成功提供了可能，有效的实施才能使这种可能变为现实。很多企业从战术角度来考虑战略执行的问题，这本身是一个错误。战术是执行的核心，但执行并不等于战术。执行是战略的基础，同时也是战略的决定因素。如果不考虑企业的战略执行能力，任何领导者都不可能制定出真正有意义的战略。

有效的战略实施，需要具备以下几个要素：首先，要构建一体化的、协

调一致的目标、战略、行动计划，即我们在第1章中强调的，找到在目标指导之下的连续的、一致的、集中的行动。其次，要构建协调与平衡的权力分配、业绩评估与激励政策：要授权让下属执行战略，就必须构建有效的业绩评估体系，使得他们有责任 and 压力去制订与目标一致的行动计划；同时还要制定合适的激励政策，使他们有动力去真正履行承诺，实施计划。最后，要正确地处理信任与控制的关系：既要采取必要的控制措施以约束机会主义行为、纠正偏差，又要避免控制对信任的削弱作用，激发员工对组织的承诺。

第1节

使权力分配、业绩评估与激励政策相平衡

战略实施的关键，是当战略决定以后，对组织结构和组织运行机制进行调整，使组织结构和运行机制与战略相适应、相协调。要想使战略与组织结构相协调，就必须理解影响组织运行的关键因素是什么。本节首先介绍James A. Brickley等人提出的组织架构核心要素模型，然后提供一个中国企业的案例，考察权力分配、业绩评估和激励政策不平衡时组织运行会出现何种问题。

一、组织架构的核心要素

James A. Brickley（2003）等人认为，影响组织运行的关键要素是权力分配、业绩评估和激励政策。就像一个凳子的三条腿，三者是否协调和平衡，影响甚至决定组织目标的实现，见图8-1。

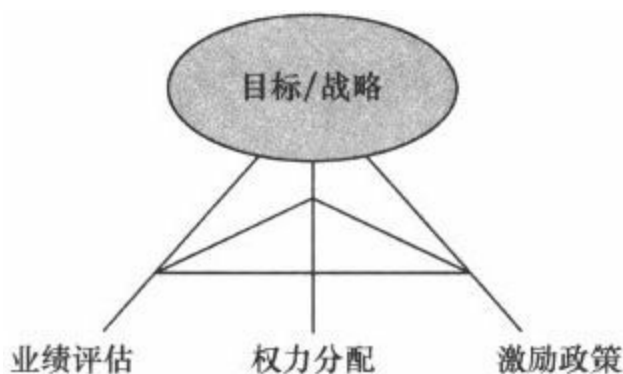


图8-1 组织架构的核心要素

资料来源：James A. Brickley, Clifford W. Smith Jr. , Jerold L. Zimmerman, *Managerial Economics and Organizational Architecture* , McGraw-Hill, 2003.

一家公司成长超过一定规模，公司总裁就会面临以下三种选择：

第一，总裁做出所有主要决策，尽管缺少相关信息。这种做法由于信息质量不高，导致决策质量不高，但可以降低代理成本。

第二，总裁努力获得相关信息，以求更好地决策。这种做法虽然有助于改进决策质量，但要付出信息沟通或传递的成本，因为下属会从自身利益的角度来考虑，是否将发生在他那个层面的有助于决策的信息传递上去——如果传递信息对他有利，比如好消息和有助于争取资源、优惠政策或条件的信息，会很及时地传递上去；如果传递这个信息会给他带来不利的结果，比如坏消息，只有当传递这个信息给他带来的不利结果小于不传递这个信息给他带来的不利结果时，他才会传递。换句话说，这个事情无法掩盖，领导从其他途径知道还不如从他这里知道时，他才会传递。

第三，总裁可将决策权分配给掌握信息和知识的员工。但是，将决策权交给下属，下属在何种情况下，或者具备何种条件，才能做出符合组织目标的正确决策呢？见图8-2。

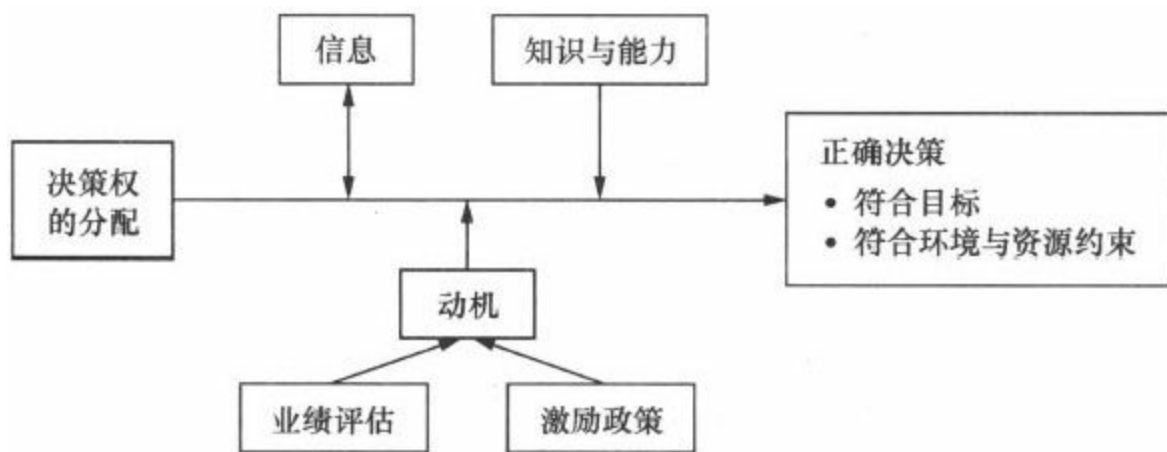


图8-2 影响决策者正确决策的基本因素

集权未必是坏的，分权未必就是好的。企业决策权分配的基本标准，是看将决策权分配给谁，才能有助于组织及时做出正确的决策。决策是否正确，要看决策是否符合组织的目标，并与组织所处的环境和拥有的资源相协调。图8-2表明，决策者要做出符合组织目标的正确决策，首先

要有决策所需的信息、知识和能力，同时还要有做出正确决策的动机。在组织文化给定的情况下，动机则受组织的业绩评估和激励政策的影响。

一个成功组织的关键是相互协调：组织结构的要素在协调的情况下才能有助于实现组织的目标。战略实施过程中，组织结构安排面临的基本挑战是：如何最大限度地增加决策者掌握的有利于决策的相关信息；同时如何最优地增加促使决策者更有效地利用这些信息的激励因素（James A. Brickley, 2003）。

决策权的配置是决定组织决策效果（正确性）和效率（速度）的关键。战略的成功实施需要实现决策权与相应信息的有效结合，从而有利于做出高质量的决策。使决策权和信息结合的最基本的方式有两种：

一是把信息转移给掌握决策权的人。这是一种集权的决策方式，最大的好处在于可以降低代理成本——高管人员的决策更可能反映组织的战略和目标，但如前所述，必须付出信息传递的成本。如果领导者对自己不诚实，不愿意承担责任，下属就不敢在第一时间将坏消息告诉管理者，正确的决策就无法及时做出。中国企业的中基层人员对传递坏消息具有一种与生俱来的恐惧。这不是因为他们胆怯懦弱，而是因为他们的上级缺乏承担责任的意识和勇气。古往今来，第一个传递坏消息的人不仅没有因诚实、忠诚而得到奖励，反而常常成为上级责难或者推脱责任的对象。这种局面不改变，将会对及时做出正确的决策产生非常不利的影响。

二是把决策权转移给掌握信息的人。这种方式有可能改进决策质量，加快决策速度，提高灵活性。但是，要将这种可能变成现实，企业就需要开发出相应的业绩评估系统和激励系统，从而保证决策人根据自己的权力所做出的决策符合组织的目标，并与组织的资源、能力和所处的环境相匹配，使他有动力、有责任做出对组织有利的决策。

拥有正确决策所需的信息和知识，仅仅是做出正确决策的必要条件，但绝对不是充分条件。动机是至关重要的。如果一个决策者的动机与组织目标相反，那么，他的知识、能力越强，掌握的信息越多，做出的决策可能对组织的损害越大。

假想管理者会自动、天生具有做出符合组织目标的正确决策的动机，是太浪漫不过的事情。如果企业的权力分配、业绩评估、激励政策不协

调、不平衡，不但企业战略无法实施，还可能出现严重的控制危机。

二、权力分配、业绩评估、激励政策不平衡与控制危机——一个案例

一家制药企业创立于1983年，发展速度非常快。在20世纪80年代中后期，绝大多数中国企业还没有广告意识的情况下，这家企业进行了大量的广告宣传，极大地提高了企业的知名度，促进了企业的发展。到20世纪90年代初，这个企业几乎家喻户晓，人人皆知，销售收入接近10亿元人民币。

但是，到1992—1993年前后，公司创业者即董事长兼总经理、党委书记发现，部分创业阶段和他一起打天下的人，已经无法跟上企业成长发展的步伐。如何安置这些人，成为公司董事长非常头疼的问题。简单撤换，不做任何安置，显然不合适，毕竟企业发展到现在，这些人立下汗马功劳；继续留在关键管理岗位上，又不利于企业的发展。最后，经过权衡，选择了这样一种方法：公司根据人员更替的需要，选择出大约十名拟更替的管理人员。董事长亲自和这些人谈话，根据其历史贡献和职位，分别给这些人30—100万元额度不等的资金。这十个人自己可以决定用这些钱去兼并收购一家企业，还是直接投资创办一家企业。无论是他们收购的，还是他们创办的，他们就是这家公司的总经理，这份天地，就是他们的了。当然，资产是集团的。作为国有企业的董事长，他无权将国有资产交给这些创业元老，但他可以给他们一个施展自己才华的舞台。

这个人员更替安排开始实施，这些被更替的元老们选择的基本都是兼并收购，因为并购可以利用集团公司高质量的无形资源，可以通过承担债务，即使用少量的资金，也可以收购一家规模较大的企业。这种方式，极大地促进了企业的快速发展。到1999年，集团销售收入大约70亿元人民币，其中核心企业实现的销售收入约20亿元人民币，其他50余家子公司实现的销售收入约50亿元。1999年末，企业的权力分配、业绩评估、激励政策情况如下：

权力分配。 集团公司的董事长、总经理、党委书记依然由创业者本人兼任。他同时还兼任核心企业的董事长、总经理、党委书记。集团公司设四个副总经理，但都没有实权，而且其年龄、资历、学历、经历等方面也不会给创业者构成任何威胁。集团核心企业是创业者的根据地，也是创业者最重视的地方，不设副总经理，只设一个年轻的对创业者高度忠诚的总经理助理。无论是集团公司还是核心企业，均未建立强有力的

职能部门辅助董事长、总经理、党委书记进行决策，人力资源、财务、计划等部门，基本上是董事长的办事机构。平时，核心企业二十几个部门经理、五十几个子公司的总经理，直接向公司董事长、总经理、党委书记汇报工作，直接对董事长、总经理、党委书记负责。另外，子公司经理和核心企业部门经理的任命、核心企业的部门支出超过一定的数额等重要事项，必须经董事长签字或点头后方能生效。

业绩评估。 集团公司每年都会给子公司和核心企业的业务部门下达绩效目标，如销售额和销售额增长率、利润及增长率、资产增值率等。但业绩目标确定的过程，基本是单向的过程，即集团公司决定了，子公司和核心企业的业务部门就得无条件接受，没有一个双向的沟通、交流和讨论的过程。如果子公司经理觉得集团公司确定的目标太高，内部的资源和外部的环境都不支持这个目标的实现，也不敢提出异议，否则可能面临被更换的风险。但如果预计年末无法达到目标，一般会在11月份左右，找机会向集团董事长渗透相关信息——恶劣的外部环境导致目标可能无法达成。如果能够让董事长相信，子公司已经尽了最大努力，目标没有达成完全是外部环境因素所致，那么，目标没有实现，也不会有什么问題；反之，实现了目标，也没有显著的奖励。

激励政策。 这个公司在1993年前后，曾经采用过在国内引起广泛关注的18级工资制度，其中，部门经理级别的人月收入大约在3000—5000元左右。这在1993年是非常高的收入，在国有企业中是独此一家，几乎是同层次国企人员的10倍。但在1999年末，这个集团公司的中层管理人员的收入大约只有5000—7000元左右。而这个收入，基本上是同产业、同层次、同地区人员的中等甚至略偏下的水平。因此，收入水平很高时的骄傲和自豪感，逐渐被不满和牢骚所替代，很多中层人员心理严重不平衡。

了解到这家企业的权力分配、业绩评估和激励政策，你能够对这个企业的现状和未来做出何种判断？

我们再重新梳理一下这个企业的权力分配、业绩评估和激励政策的特点：

首先，在权力分配方面，形式上高度集权，实质上高度分权。因为董事长身兼数职，管理幅度过宽，接近八十人，导致实际上是分权。公司中选择做什么、何时做、预算安排等权力，主要控制在核心企业的部门经理或者子公司总经理手中。董事长虽然拥有否决或者调整的权力，但由

于信息严重不对称，加上时间和精力限制，调整或否决都缺乏依据。而且，如果否决了这项建议，下属还将提交新的报告、新的建议。所以，这个企业的权力分配是名义上集权，实际上分权，这反倒加剧了权力和责任的模糊性，为机会主义行为的产生埋下了隐患。

其次，企业并无有效的业绩评估手段和财务控制手段，子公司或者核心企业的部门经理即便存在机会主义行为，公司总部也难以发现。

最后，公司的激励政策根本不足以保证实际拥有决策权的经理人员具有正确的决策动机。事实上很多经理人员心理不平衡，心态不平和，觉得自己的贡献和所得不匹配。

权力分配、业绩评估、激励政策不协调的结果是，集团公司下属的房地产公司等高层管理人员陆续出现机会主义行为，公司负债率持续上升，优秀员工离职率非常高。到2004年，子公司的数量竟然达到四百家左右，其中相当一部分并没有实质性的业务，但却和集团的不同子公司具有资金往来，这背后的问题大家其实都清楚。最后，集团公司多人入狱，公司董事长也因为触犯法律而被捕。

三、在集权和分权之间取得平衡

中国大型企业特别是集团型企业面临的最大挑战之一，就是如何解决“一管就死，一放就乱”的问题，从而在组织运行的可控性和灵活性之间达成平衡。上面讨论了权力分配、业绩评估和激励政策必须协调和平衡。现在，我们再对权力分配问题做进一步的考察。

图8-3的基本含义是：如果高度集权，主要决策由总裁或者CEO办公室做出，虽然可以降低由于目标不连贯而导致的成本，但因劣质信息而导致的决策成本会比较高。随着把决策权配置给掌握相关信息的管理层次，由于劣质信息而导致的成本会趋于下降，但由于目标不连贯而导致的决策成本则趋于上升。决策权配置的最佳位置在总成本最低的位置。这个模型提醒决策者，不要因为高度集权时，由于劣质信息而导致的决策成本比较高，就走到了另一个极端——高度分权；也不要因为高度分权，由于目标不连贯而导致的决策成本较高，就走到了另一个极端——高度集权，而是需要在集权和分权之间取得平衡。

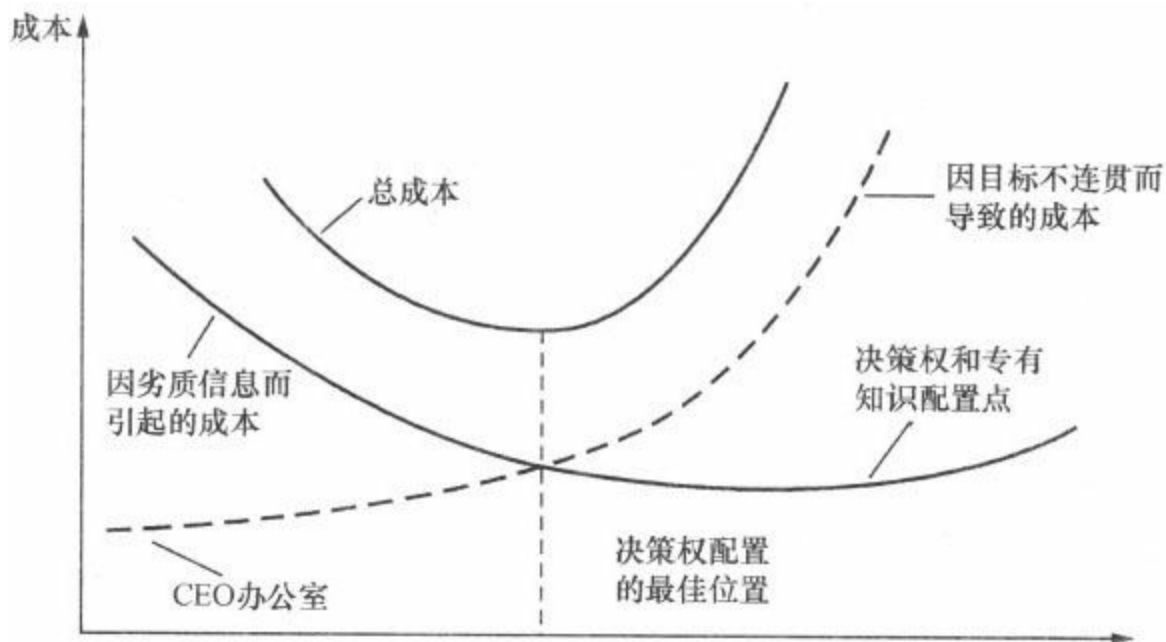


图8-3 从CEO办公室到决策权的距离

在集权和分权之间取得平衡，需要考虑两个方面的关键问题。首先要谨慎地评估和比较分权的收益和成本。分权的主要收益如下：

- 有助于更有效地利用现场信息，减少信息和知识传递的成本，加快反应速度，提高竞争优势。比如，企业销售人员和银行信贷人员在竞争性环境中经常需要根据现场信息，及时做出决策，这时适当分权有助于加快反应速度。
- 有助于节省高层经理的时间，使他们能够将注意力集中于处理非结构化问题。
- 分权对中基层经理人员，既是一种训练，也是一种激励。

分权的成本包括：

- 代理成本：下属做出的决策可能仅代表部门利益或个人利益，而不反应组织目标。
- 协调成本与损失：同一层次的不同经理的决策可能不协调，导致成本上升。比如，对汽车制造厂商而言，价格决策权的配置是一个非常重要的问题。可能的方式有两种：一种方式是集权——决策权由公司总部控

制，其好处在于保证全国定价的统一性；不利之处在于，不能反映不同区域市场竞争的具体状况。另一种方式是分权——将价格决策权配置给不同区域市场的分公司，其好处在于可以根据区域市场的客户需求和竞争状况，提高灵活性，但不同区域市场的价格决策可能不协调，导致“串货”，形成内部恶性竞争，提高协调成本。

- 对高层经理人员掌握的信息缺乏有效的利用。

到底是集权还是分权，取决于收益和成本的比较。一般而言，在现场信息对做出正确决策非常重要、决策速度对获得竞争优势非常重要的情况下，适当分权是必要的。

在集权和分权之间取得平衡的另一种方式是审慎决定什么权集中，什么权下放。中国企业一般按照“大小”决定决策权的分配。比如“财权”，多少钱以内的支出业务人员即可决定；超过多少钱，则需要部门经理签字；再超过多少，则需要总经理或者董事长批准。再比如“人权”，即人员的任用，企业一般也是按照级别或层次，分别由不同层次的管理人员决定。

按照“大小”决定权力分配具有一定的道理，因为决策涉及的人、财、物等资源的“大小”和风险的“大小”具有一定的联系。但是，在很多情况下，按照“大小”决定权力分配是有问题的，恰当的方式是按照权力的“性质”决定权力的分配。

首先，与公司战略相关的权力，必须集中。比如，跨国公司在中国总部的总经理，没有权力注册一家注册资本1元钱的公司，没有权力签字用公司的资金购买1元钱的股票，但却可以决策支出1000万元人民币的广告费，或者购买2000万元的原材料。这显然不是按照大小来决定权力分配的，注册一家公司，购买一只股票，不管多大、多小，都属于投资决策权，是与公司战略决策相关的权力，哪怕一分钱，也不会授予这个管理层次；而广告和采购决策，是与特定业绩目标相联系的决策，是预算范围内的资金使用权，这是承担业绩目标的经理人员应该具有的权力。

其次，机会主义行为空间较大的权力，应该相对集中。比如，对中国银行、中国移动等大型企业组织，在全国各地拥有大量的资产，如营业网点的房屋等，这些资产的购进和处置，由不同的人来决策，其成本和收益的差异可能会非常大，并且蕴涵着较大的机会主义行为的风险。这些决策权应该集中。当然，集中并不意味着不会出任何问题，而是集中以

后，更便于公司总部控制机会主义行为的风险。

第2节

战略实施：在信任与控制之间寻求平衡

在改革开放前，由于资源和机会高度短缺，而权力在资源和机会分配方面具有决定性作用，所以权力是影响中国组织运行的最重要因素；改革开放后15年左右的时间里，中国经济进入快速的不平衡发展的阶段，一部分人先富起来的示范效应，显著扩大了金钱对组织运行的影响力；最近10年来，随着收入和教育水平的提升，组织成员对归属、尊重、地位、自我实现的需求越来越重视，信任已经与权力和金钱一样，成为影响中国组织运行的另一个关键要素。

在北京大学光华管理学院EMBA/EDP项目教学过程中，我曾经在三年时间里进行过范围广泛的调查，要求学员在三分钟时间内用一个词来概括自己最欣赏的上级（下属）最重要的品质或特点。在统计的500位左右的中基层经理人员中，63%的人最欣赏的上级最重要的品质或特点是信任、授权、公平。400多位高管中，73%的人最欣赏的下属最重要的品质是忠诚，亦即希望下属“可被信任”。信任的重要性由此可以略见一斑。

关于信任，中国人最经典的阐释就是“用人不疑，疑人不用”。但是，“用人不疑”，已经让很多企业付出了巨大的代价；“疑人不用”，又因“不疑”之人太少而使企业在事业发展时陷入难寻可信之人的窘境。

管理是在相互矛盾的问题或目标中寻求平衡的艺术。我们怎样才能在不疑和疑人不用、在信任与控制之间达成一种动态的平衡呢？本节首先分析信任与风险、控制与交易成本的关系，然后提出在信任与控制之间达成平衡的途径和办法。

一、信任与风险

信任是一种预期或者信念。甲信任乙，意味着甲相信乙的动机和品质会引导乙按照甲的利益和期望行事，即甲预期乙能够以某种可预期的方式履行其职责义务，即便存在机会主义行为的机会，乙也能公正地行动或协商。信任包含两个维度：一方面是对对方有能力履行其义务、责任的

预期；二是对对方不采取机会主义行为的预期。因此，信任可区分为能力信任（competence trust）和善意信任（goodwill trust）。能力信任是对对方实现绩效目标的能力和专家知识的预期。善意信任则是对对方除了关注自身利益外，还有道德义务和责任来关注他方利益的预期。善意信任表明相信对方是善意的、有责任的、可靠的和正直的。

信任与风险具有密切的联系。首先，信任常常意味着放弃对他人的监督，因为预期他人具有相关的处世能力、高尚的品德和良好的动机。其次，信任可能使信任者自愿地把资源置于他人的控制之下或者把资源的处置权转移给他人。所以，信任他人必须评估遭受背叛的可能。信任如果没有合适的控制机制来保障，或者信任一个不值得信赖的人，代价是极其高昂的。

宏腾房地产公司董事长、总经理黄先生从1996年开始进入房地产领域。当时的房地产市场还不像今天这样红火，他最初运作的几个项目，由于地理位置好、项目定位合理，加上控制有效，取得了极大的成功，获得了可观的利润。进入21世纪后，中国房地产市场进入高速发展阶段，公司规模也有了很大扩张，吸引了大量的专业技术人员加盟，公司实力有了很大的提高。这种情况下，黄先生调整了小公司、小老板的那种亲历亲为的风格，自己亲自管的事情只有两件：一是获取土地，二是融资，其他事情均交给专业管理团队，给他们充分的信任和授权。信任与授权的前两年，公司开发项目明显增多，进入销售阶段的项目实际收益虽然比预期低，但还可以接受。但到第四年，黄先生突然发现，自己的两个副总和财务总监合谋，将公司的资金转移到他们自己另外注册的公司中，这时为时已晚，公司损失惨重。

显然，信任不值得信赖的人会带来很多问题，但不信任并不能解决信任带来的问题。不信任带来的最大问题是交易成本太高。中国人常说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”但如果管理者每天都带着“防人之心”管理企业，领导下属，无论对防人之人还是对被防之人，都是一种无法承受的痛苦和成本。

二、控制与交易成本

控制是管理过程中不可或缺的一个部分。控制是依据特定的绩效标准或规范对组织运行状况进行监督和衡量，发现偏差，采取纠正措施，以确保组织目标实现的过程。控制机制则是一种影响和决定组织成员将要做什么的组织安排。有效的控制可使一个获得相关信息的管理者能够理性

地预期不会出现极其不合意的结果；而合适的控制机制能够使期望目标的实现更加可预测。

很多创业者拥有非常强的控制需要。他们对自己的权力、影响、威望以及企业规模充满幻想，但有时又觉得孤独。他们常担心眼前或想象中的这种绚丽景象会失去控制，所以，他们常常会怀疑，对下属特别是对非家族人员缺乏信任，要么事必躬亲，要么在下属做事时过问过多的细节。

泰华公司创业者梁先生精力充沛，吃苦耐劳，敢作敢为，富有想象力，有非常强的成就愿望和良好的商业直觉。1991年创业，他把自己的全部身心和热情注入企业，从研发、采购、生产、销售，到财务、政府关系等，自己亲自参与，亲力亲为，经过两年左右的探索，选择了一个符合市场需求的产品，企业进入快速增长的轨道；又经过两年的时间，销售收入就达到1.5亿元。规模扩大以后，企业内外的问题呈几何级数增长，尽管黄先生把企业完全溶入自我，把自我完全融入企业，依然无法解决这些问题，产生了授权的愿望。但授权的结果实在让他失望：下属获得权力以后，往往从个人或部门利益出发选择解决问题的方案，导致问题的解决存在巨大的特殊性和任意性。梁先生意识到，只有下属对组织目标做出切实承诺的情况下，授权才是有效的选择，目前他只能选择控制。于是，梁先生将自己的亲属引进企业的关键部门，以期加强对员工工作过程和结果的监控。

但是，亲属进入企业不但没能起到加强控制的效果，反而出现了许多负面的影响。首先，对亲属放纵、对员工控制的行为向员工发出了明显的不信任、不公平的信号；不信任、不公平激发了更多不值得信赖的行为。其次，加强控制进一步打击了下属对组织目标的承诺。下属认为，我们连决定自己行为和选择的空间或机会都没有，怎么能够对组织目标做出承诺呢？一个人决定自己行为的空间越小，他能够做出的承诺越小。结果，梁先生认为只有下属对目标做出承诺，他才能授权；下属认为，公司只有进行授权，他们才能做出承诺，从而陷入一个解不开的死结中。最后，让能力和绩效都很优秀的员工在能力平庸的亲属手下工作，摧毁了健康组织文化的基石——组织公平，结果导致士气低落，生产效率严重下降，合作成本和控制成本大幅度上升。成功的事业需要一流的、忠诚的追随者，但一流的人才在泰华找不到成功的感觉，优秀员工离职率非常高。结果，现在已经过去10年，泰华的规模已经萎缩到8000万元左右。

显然，对信任的排挤超过一定界限，就会为不信任打开方便之门；而不信任的程度越高，控制就会愈发表现出排斥信任的狭隘特点。

三、在控制与信任之间达成平衡：制度上怀疑，心态上信任

信任但没有合适的控制机制保障，会带来很大的风险；而控制不当或控制过度又会提高交易成本，降低员工承诺。那么，怎样才能在控制与信任之间达成平衡呢？

观察那些成功的企业的实践，我们发现，在信任和控制之间达成平衡的方法在于：在构建企业的制度或控制机制的时候要疑人，但领导者在日常工作中心态上要信任人。见图8-4。如果构建控制机制时充分信任，把下属当成在道德上完善的人，那么制度就不具备防范非道德行为发生的功能。制度上疑人不是目的，制度上的不信任，是为领导者在心态上信任下属提供保障，提供支持。领导者只有在心态上信任下属，才能激发下属对目标的承诺，发挥下属的才干，提高组织的绩效。

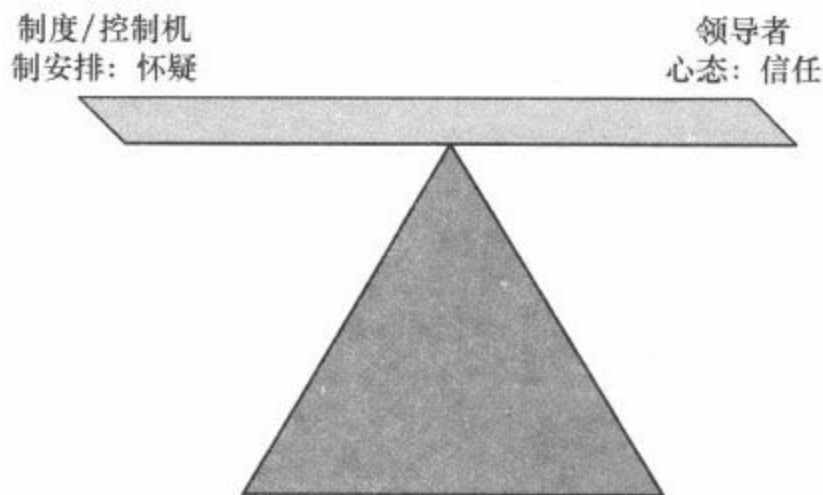


图8-4 在控制与信任之间寻求平衡：制度上怀疑、心态上信任

哲学家关切的一个重要问题是人性的善恶。但对管理者来说，把人类作为一个整体来讨论性善、性恶问题，是不合适的。在人类历史发展的任何一个阶段，我们能够观察到的现象都是混沌的和混乱的：既有至善的感动，也有大恶的恐怖。对于管理者而言，既然恶的存在是现实的、客观的，那么制度设计就不能以对人类至善的信任为前提。

有效的制度安排应该从人类本性中吸取最好的东西来克服最坏的东西，

尽力改变人类的生活环境，使理性、正义、宽容和慷慨的冲动可以战胜自私、邪恶、残暴的冲动。如果制度设计建立在对人类行为信任的基础之上，那么，我们的制度就不具备防范机会主义行为发生的功能。所以在制度设计时，管理者特别应当放弃对于人类理性和善良的天真的乐观主义，而应当更多地关注人类的自私和原罪，同时也应该坦然承认和接受开明的利己主义。李斯特·科洛克（Lester Crocker）曾指出：“启蒙运动的思想家所做出的关键努力，是通过理性的利己控制腐败的利己。”

宏信公司是一家员工接近万人的高技术企业。各层次管理人员在日常工作中，心态上对下属充分信任，授权也很充分。但公司各层次的关键责任人（部门负责人）在每年不同时间都要接受一次例行的由公司内部审计部门和外部审计公司联合进行的审计和考核。审计和考核侧重两个方面：一是业绩，二是处理重大业务时是否遵守公司的政策与程序。审核之后，公司将管理人员分成图8-5所示的四类。

		业绩	
		高	低
遵守政策与程序	高	优秀/忠诚	忠诚、待提升或调整
	低	创新或警告	疑问

图8-5 管理人员评价：业绩VS程序

第一种，业绩优秀而且在处理重大问题上高度遵守公司的政策与程序。毫无疑问，这是优秀而且忠诚的管理者，是公司待提拔、待加薪的对象。

第二种，业绩突出但处理问题不太遵守公司的政策与程序。对于这种情况，公司进一步审核的，首先是针对政策与程序而非针对该管理者：是不是当初制定时政策与程序就存在错误，或者当初正确但已不适合变化的环境？若是如此，再进一步审核管理者违背政策与程序前是否对政策与程序提出修正意见、该修正建议是否得到反馈；如果该管理者对政策与程序提出修改建议但相关部门未予反馈，而事实证明政策已经不适应

变化了的环境，公司将修改政策与程序，并表彰该管理者对制度创新的贡献，同时追究没有做出反馈的部门的责任；但若该管理者没有提出修正建议就违背政策，即便政策本身被证明是错误的，公司高管也会与其交流，提出批评。若政策与程序本身没有问题，即便该部门业绩优秀，公司也会对其进行严厉的警告，要求限期改正，否则公司将有进一步的措施。之所以这样处理是因为公司坚持的理念：追求稳健持久的发展而非短期的暴利。在公司政策与程序没有问题的情况下，即便该部门业绩优秀，一般也是建立在短期或偶然性因素的基础上的，而公司稳健持久的发展不能建立在短期因素的基础上。公司正是通过这种方式，一方面实现政策与程序对变化环境的适应，避免僵化；另一方面防止违背政策而出现机会主义行为。

第三种，高度遵守公司的政策与程序但业绩不好。对这种情况，公司进一步识别其内在根源，区分为三种情形：一是该管理者有能力但不适合该岗位的需要，公司会调整其职位，将其安排到最合适的岗位；二是该管理者虽然适合该岗位，但能力达不到要求，公司会送其接受相关培训，提升其能力以便达到岗位要求；三是公司经过评估，如果发现由于健康、年龄等原因，即便送其接受培训也很难达到该岗位要求时，公司会作降职处理。但每当出现这种情况，公司总经理和其他高管人员会请这名被降职的人吃一顿饭，通过这个“仪式”向全体员工传递一个信号：这个管理者职位下调不是因为他的忠诚或道德方面的问题，而是不得已。对于资深人员，甚至降职不降薪。公司对这种情形审慎处理的核心目的，就是保护忠诚感：在不确定的环境中，严格执行公司政策的忠诚于公司的人，是公司最宝贵的财富！

第四种，业绩不好而且不遵守公司的政策与程序。这种情况公司的处理方式也相对明确：直接审查该管理者是否存在机会主义行为。如果有明确证据证明存在严重机会主义行为，公司可能诉诸法律渠道来解决问题；即便找不到明确证据证明该管理者存在机会主义行为，但业绩不好同时又不遵守公司的政策与程序，本身就是问题，降职处理是难免的。

中国绝大多数企业都有相应的审计机构和控制机制安排，但这些企业的控制机制与宏信公司有着本质的不同。宏信公司控制机制的典型特点是“事前的和公平的”：每个主要责任人在走到这个管理职位之前，他就知道他一年中某个特定的时间要接受例行的审计，其他时间可能接受随机抽查的审计，所以是事前的；因为每个责任人都要接受审计，所以是公平的。这是公司董事会和有关管理人员进行反复沟通后，形成的各层

次管理人员心里认同的一个内部契约。而中国绝大多数企业的控制机制是“事后的和选择性的”：老板觉得谁有问题或者哪个部门有问题，老板才让审计部门去审谁。

事后的、选择性的控制机制以信任为基础：我首先以善意度人，选择信任；如果谁辜负了我的信任或者我感觉到谁不值得信任，我就采取控制措施。而事前的、公平的控制机制以适度的不信任为基础：对邻居的恰当防范，有助于形成好的邻里关系。

事后的、选择性的控制机制表面上看可以降低控制成本，实际上存在很大的问题。首先，选择性的控制机制，向被选择的控制对象发出了一个极其强烈的不信任的信号。即便审计后的结论是肯定的、积极的，也会严重损害被审者对公司的忠诚感；反过来，正因为公司担心对一个业绩突出的部门的审计可能伤害忠诚，所以，公司不敢轻易审核这些部门的政策执行情况；但长期不进行审计和控制，这些部门就可能产生机会主义行为。其次，选择性的控制机制在被选择的控制对象和未被选择的控制对象之间造成巨大的隔阂，将组织内部的管理者区分为嫡系和非嫡系、信任和不信任，从而加剧了组织内部的人际矛盾，提高了合作的成本。再次，事后的选择性控制机制，是亡羊补牢的滞后控制，并不能防范损失。最后，信息收集，特别是行为过程信息收集的成本太高，往往提高了监督成本，而不是降低了成本。

事前的、公平的控制机制，不仅可以最大限度地降低控制对信任的削弱作用，而且可以将控制工作与直接上司的领导工作区分开来，可以降低由于上司对下属直接控制而导致的发出不信任信号的作用，更有利于绩效目标的实现。当然，在构建事前的、公平的控制机制时，取得公司内部有关管理人员对采用这一控制机制的理解和认同，是很重要的。

控制既可能与信任对立，也可以为信任构建一个平台。控制与信任是对立还是兼容，关键取决于控制机制的设计。事前的、制度化的公平控制机制，有助于加强承诺，是建立长期信赖关系的更加坚实和有效的基础。事后的、选择性的控制机制，只能激发不值得信任的行为，破坏忠诚。在控制与信任之间达成平衡的基本途径，是在构建企业的制度或控制机制的时候要疑人，但领导者在日常工作中心态上要信任人。

第3节

多元化战略与组织设计

我们在第5章中已经讨论了多元化战略的定义和分类。这里主要讨论两种典型情况：限制性相关多元化，即不同产品在技术、生产、渠道等方面存在密切联系的企业的组织结构设计，以及非相关多元化，即主要产品在技术、生产、渠道等方面不存在任何联系的企业的设计应注意的问题。

一、相关多元化战略与组织结构设计

采用多元化战略的企业，最适合的组织结构形式之一是事业部制结构。事业部制结构（divisional structure）也称M型结构（multidivisional structure），即按单个产品（或产品组合）、服务（或客户）、主要工程或项目、地理分布等作为部门划分方式的组织结构。

给出图8-6的组织结构图，只是解决了事业部制结构设计中的部门划分方式的问题，但结构设计中的关键问题，如功能的配置（如研究开发、营销、采购等，是安排在公司总部，还是设置在各个事业部）、集权还是分权、业绩评估和激励政策等，应该如何安排，图中并未得到显示。

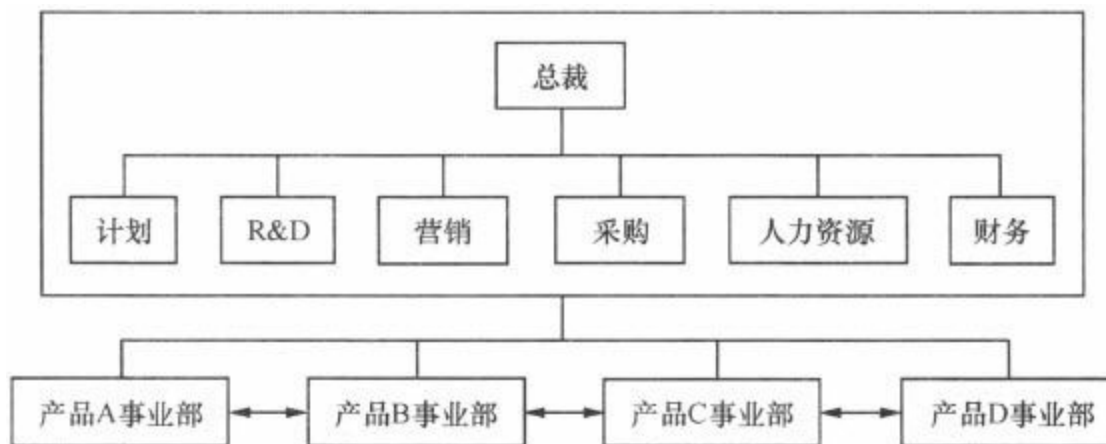


图8-6 相关多元化的组织结构示意图

组织结构设计的基本过程是，首先识别公司的竞争优势在哪里，然后考虑，组织结构如何安排有助于公司竞争优势的发挥，按照这个思路，我们首先考察，相关多元化战略与组织结构设计。

相关多元化企业的主要竞争优势，一是规模经济，即由于不同业务在技

术、生产、渠道方面密切关联，所以，共同组织某些活动可以降低产品的单位成本。如技术方面的密切联系，使得不同部门共同进行研发开发，可以有效分摊研发成本；生产方面的联系可以使组织共同进行某些采购活动，可以降低采购成本；渠道上的联系，可以在营销方面降低广告、促销等成本。二是范围经济，即在一个业务领域掌握的核心能力等，可以低成本地转移到其他业务领域。

竞争优势的来源，发挥竞争优势的需求，决定了组织结构安排的要点：

功能配置。技术、生产、渠道等方面相互关联的企业，要提高研发活动的规模经济和范围经济，研发活动应该配置在公司总部，以便于各个事业部门共享。生产活动的关联，如果不同的事业部的供应商相同，总部应该设立战略性的采购部门，以便提高议价能力，并在物流方面进行协调。渠道相同，总部应设立营销部门，以便对不同部门的营销活动进行协调。总之，可以共同组织能够显著降低成本、提高竞争优势的功能，应配置在公司总部，以便更有效地实现共享和协同；各个事业部独特的活动或者灵活性需求非常高的活动，由事业部独立组织，相关的功能部门配置在事业部。

权力配置。相关多元化的事业部制结构，相对集权还是分权？这是一个极有争议的问题。站在事业部经理的立场上，当然希望分权：自己事业部内部的所有事务，他都不希望总部过多干预，希望拥有最终决策权。但是，如果希望相关多元化的竞争优势得以发挥，就必须促使各事业部之间进行充分的协同和合作，总部就应该拥有足够的干预权力，促使合作行为的进行。如果各个事业部门权力太大，合作的难度就会很大，这是显而易见的。

比如，公司人力资源部管理到哪一层级？如果公司和事业部经理讨论这个问题，事业部经理的态度一般都是非常明确的：“管到我就可以了。我以下，我用谁不用谁，给谁多少工资、多少奖金，必须我说了算。否则我无法调动下属的积极性。”这种说法，具有一定道理。但是，相关多元化的企业，要不要有统一的人力资源规划、统一的可比较的薪酬体系、统一的以合作为基础的企业文化？理性地对待这些问题，答案都是肯定的，而且这些都是公司人力资源部门不可推卸的责任，而这意味着相对集权。

业绩评估和激励政策。企业业绩评估的基准，大致有两种类型，见图8-7。

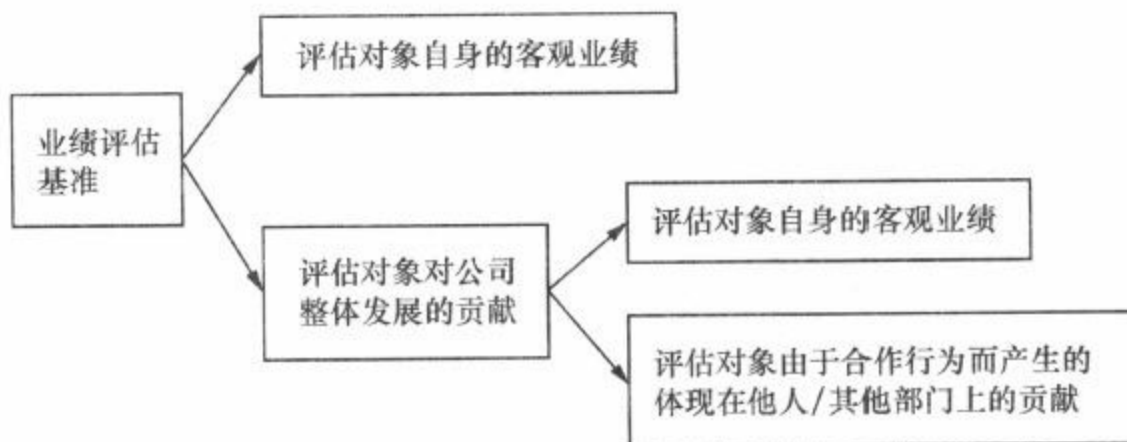


图8-7 业绩评估的基准或内容

对任何业绩评估体系，业绩评估的基准基本上可以分为两类：一是评估特定部门（个人）自身的客观业绩，采用的方法是客观的、量化的指标。二是评估特定部门对公司整体发展的贡献。这些贡献一部分体现在其自身业绩中，另一部分可能体现在对其他部门的发展提供的支持和帮助上，这些成绩可能体现在其他部门的业绩中。对这些贡献的评价，包含较程度的主观性，一般是基于决策和行为，而非结果。

业绩评估的基准以及与业绩评估相联系的激励政策，决定了评估对象的目标和行为。如果采用事业部自身的客观业绩对事业部进行评价，激励政策和客观业绩相联系，那么，事业部经理就会形成这种目标：使本事业部自身的客观业绩最出色，从而获得公司最高的激励。怎样才能使本事业部的业绩最出色？一是要向公司总部争取获得优秀业绩所需要的资源；二是本事业部要很出色，但其他事业部不要太出色。显然，无论是资源的争夺，还是相对业绩的比较，都会造成事业部之间形成竞争性关系，而非合作性关系。即便公司采用集权的模式，通过权力督促事业部之间合作，但这种依靠权力压迫形成的合作只能停留在事业部经理的口头上，而非行动上。因为如果本事业部拿出资源为其他事业部分享，只能使本事业部相对地位下降，损害自身利益，却不会得到任何补偿。

所以，相关多元化企业的业绩评估，应该评估事业部对公司整体发展的贡献。资源共享和合作对公司竞争优势的发挥越重要，合作行为在业绩评估中所占的权重就应该越高。

资源配置应该以公司战略为依据，而非以历史业绩为基准。很多公司在事业部资源分配或预算安排上，常常以事业部的历史业绩为基准，哪个

事业部上年为公司的业绩贡献最大，哪个事业部下年得到的预算就最多。这种分配资源的方式，最大的受益者常常是“现金牛”。事实上，“现金牛”在争夺预算时也最“牛”。但从战略上看，现金牛并不是真正需要投入资源、大力发展的部门，“吉星”或“问号”业务，才是真正需要投入的部门。

二、非相关多元化战略与组织结构设计

非相关多元化企业的竞争优势主要源于三方面：一是财务效应，即可以在全公司范围内调度和使用公司最稀缺的资源之一——资金，同时由于公司业务多元，规模较大，融资能力也较强。二是风险规避，由于公司不同业务受经济周期波动的影响不同，所以可以做到“东方不亮西方亮”。三是规模较大的公司在人才吸引方面也有一定的优势。为了保证这些竞争优势的发挥，组织结构设计应注意以下几点，见图8-8。

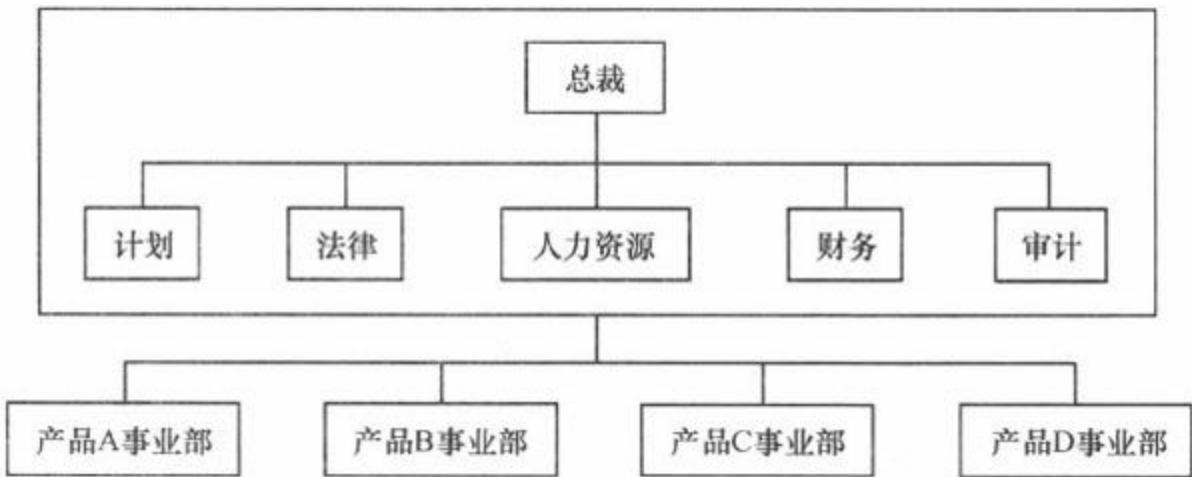


图8-8 非相关多元化企业的组织结构设计

功能配置。由于公司不同事业部技术、生产、渠道等方面没有联系，所以，不同事业部之间合作需求很低，公司总部没有必要设立统一的研发、采购、营销等机构。所有这些功能，都应该配置在事业部，以保证事业部的业绩具有明显的可区分性。

权力配置。非相关多元化的事业部制结构，应该相对分权。事业部根据公司战略制订本事业部的年度计划和预算，公司的战略部门根据公司战略进行审批。预算范围内的资金使用、研发、采购、生产、销售、服务等活动的决策、组织和安排，均由事业部经理负责。事业部为了有效地履行这些职责，可以设立相应的职能部门。

业绩评估和激励政策。公司总部对事业部的业绩，只评估其客观的财务业绩，激励政策与客观的财务业绩挂钩。因为在事业部没有法律或者道德风险的情况下，公司总部不对事业部的运营进行干预，事业部权力和责任是对等的，所以，基于客观业绩而进行的评估是有效的。

非相关多元化的企业，采用分权、基于客观业绩为基准的业绩评估和激励政策，可否采用我国很多企业采用的利润留成制呢？比如，以某一年上缴的利润数量为基数，以后每年递增一定比率，超过上缴部分，事业部留成，自主支配。这种业绩评估和激励政策在短期内，对调动事业部经理和其他员工的积极性是有明显效果的。但是，从长期看，经过三四年时间，事业部发展就会出现不平衡，有些事业部很有钱，但有些事业部无法达成绩效目标。从公司角度看，没有达成绩效目标的事业部，应上缴的提成公司无法收到；而绩效好的事业部留成的部分，公司同样无法得到，所以，非相关多元化企业竞争优势的来源——财务效应就无法实现。同时，有钱的事业部，时间久了，事业部经理可能产生独立的愿望；如果独立受到产权等因素的制约，无法实现，事业部经理就可能产生投资，甚至多元化的愿望，通过这个过程，将不明晰的资产明晰化到事业部内部的关键人员身上。这个过程不但可能产生机会主义行为，引起组织内部的矛盾，还可能造成该事业部与其他事业部业务的冲突，影响组织目标的实现。所以，利润留成制从长期看，并不是一种合适的制度安排。

资源配置方面，非相关多元化的公司和相关多元化的公司并没有不同，依然是公司战略决定资源配置。

需要特别指出的是，相关多元化企业发挥竞争优势，需要采用集权的、以事业部对公司整体发展的贡献为基准的业绩评估和激励政策，以便促进合作和协同，这需要高超的管理艺术、大量的行为控制和精细化的管理，需要公司总部的管理人员能够捉捕到业务运行中关键的能够创造价值的合作机会，并采用恰当的协调和激励方式，促成这种合作。这就要求评估人员对业务非常熟悉，具备广泛的经营经验，同时要与各业务部门进行更多的互动、交流，并能够在强制、干预和支持、促进之间审慎地划清界限。

Collis（1998）曾经研究过夏普（Sharp）和泰科国际（TYCO International）两家公司的组织结构和管理模式。夏普是典型的以光电子技术为核心的相关多元化企业，而泰科国际则是一家典型的非相关多元化的企业，其产品涉及防火材料、一次性医疗用品、流程控制技术、包

装材料等。1997年，泰科的销售收入达到120亿美元，但公司总部的管理人员只有50人，基本不干预事业部运作，主要进行财务控制：根据财务绩效评估事业部业绩、任命事业部经理、根据公司战略配置财务资源、搜寻外部可能的发展机遇。夏普公司1997年的销售收入为140亿美元，公司总部的管理人员却达到1500人，原因在于相关多元化企业发挥协同优势所需要的管理的复杂性。

三、以战略事业单位为基础的组织结构

当公司的规模足够大，公司既有相关的业务，又有非相关的业务时，可供选择的组织结构形式是战略事业单位（strategic business unit, SBU）。战略事业单位与普通事业部的不同之一是多了一个管理层次。战略事业单位内部各事业部之间是技术、生产、渠道等相互联系的业务；战略事业单位之间是非相关的业务。见图8-9。

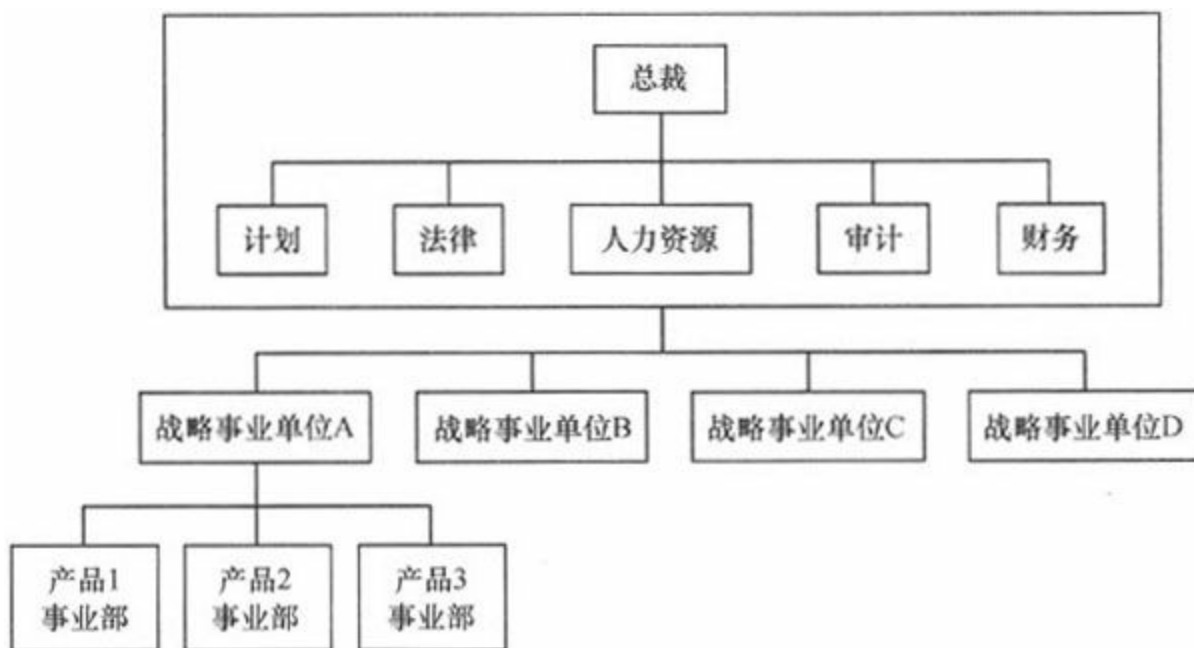


图8-9 以战略事业单位为基础的组织结构设计

公司的可合作、共享的功能，如研发、战略性采购等职能，配置在战略事业单位；战略事业单位之间是竞争性关系，所以，公司总部对战略事业单位的业绩评估，主要是其客观的财务业绩，激励政策与财务业绩挂钩；主要权力配置在战略事业单位，以便促进事业部的协同与合作。战略事业单位对事业部的业绩评估，主要评估其对战略事业单位整体发展的贡献，激励政策与整体贡献挂钩。

本章小结

战略实施的关键，是使公司的组织结构与战略相配合；组织结构的核心要素是权力分配、业绩评估和激励政策。成功的战略实施要求组织的权力分配、业绩评估和激励政策必须协调和平衡。作为高层管理者，如果你授权让一个经理人员替你做出决策，你就必须开发出合适的业绩评估和激励政策，使他有动力和责任替你做出决策。假想一个经理人员天生就具有做出正确决策的动机，是不现实的。

战略实施也要求企业正确地处理控制与信任的关系。在控制与信任之间达成平衡的方法是，当企业构建其控制体系时，必须“疑人”，但制度上疑人的目的，是为领导者在心态上信任下属创造条件，提供保证。如何将必须履行的控制职能与领导者的日常领导工作分开，避免控制对信任的削弱作用，是领导者要研究的重要课题。

采用相关多元化战略的企业，由于其竞争优势源于不同业务部门的协同而产生的规模经济、范围经济，其功能配置、权力分配、业绩评估、激励政策的安排，应围绕着使竞争优势得到发挥而进行。具体的办法是，那些共用某些功能可能实现范围经济、共同组织能够实现规模经济的活动，其职能或部门配置在公司总部；采用相对集权的过程管理模式，以便促进协同；业绩评估以各事业部对公司整体发展的贡献为基准，以便激励合作。非相关多元化则相反，主要功能配置在事业部，采用分权的模式，同时以客观的业绩为基准进行业绩评估并制定激励政策；资源配置以公司战略为依据。

参考文献

1. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* , Prentice Hall, 1994, Chapter 4.
2. G. Yip, *Total Global Strategy* , Prentice Hall, 1995, Chapter 2.
3. C. Hill, *International Brained : Competing in the Global Market Place* , 3rd edition, McGraw-Hill, 2000.
4. James A. Brickley, Clifford W. Smith Jr. , Jerold L. Zimmerman, *Managerial Economics and Organizational Archtecture* , McGraw-Hill, 2003.

5. M. E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors* , Free Press, 1980.

第 9 章

战略变革：动因与过程管理

战略变革的推动者必须切记：战略变革永远不是一个人的事情。变革领导者的内心世界可以是孤独的，但在行动上必须唤起广大的追随者。如果在战略变革的过程中扮演孤胆奇侠，呈个人英雄，要不了太久，他的勇气和自信就会被发自内心的孤独与惶惑所替代。同时，孤独与惶惑常常会严重侵蚀其安全感，从而使其变革行为变得更具自我保护，甚至更狭隘的色彩。

如果战略变革的目标不能真正反映多数组织成员的需求，那么变革对于大多数组织成员来说，只是更换了一个领导后的三把火，他们只是这场政治游戏的观众：既无意参与，结果与他们也没有直接的利害关系。

战略变革不同于革命。革命是剧烈的，全面系统地否定过去，试图在整体上改变方向，彻底颠覆组织运行的原则；而变革谋求变化的深度、范围、性质都与革命有明显的不同。变革一般只作用于局部，追求渐进的修改或调整。因为变革是局部的，变革领导者的一个重要责任，就是需要决定变革的方向与范围，即变革什么、变革多少、保存什么等等，这是一个看似简单却极其重要而又艰难的工作。

交易并不意味着丧失原则，更不意味着卑鄙。事实上，变革者经常在变革和交易之间达成平衡：在观念和态度上进行变革，在过程中和结果上进行交易。

即便对于权力基础十分稳固的变革者而言，在变革的初始阶段，撤换较多的变革者自己主观认定的不支持变革的人，同时提拔那些向变革者表示忠心、支持自己变革设想的人，也是不合适的。“不换观念就换位子”，并非是每个变革者都可以轻松发表的豪言壮语。权力在让所有反对自己的人亡命天涯的同时，也会将支持者变成反对者。

很多领导者喜欢善于理解自己意图的下属，喜欢和下属之间那种心照不宣、心有灵犀的微妙的默契感。但在变革沟通的过程中试图体验和享受这种感觉的神秘，是一个危险的信号。

在互联网时代，每一个对特定事件表达自己立场的人，其观点在很大程度上受自己的需求、欲望、冲动、知识、经验、信息的质量和范围等因素所影响。他们中不乏很多具有正义感、责任感、冷静和睿智的人，但还有部分人或者具有暴露癖，或者无所事事，或曾遭受挫折。对后一种人而言，事实是什么也许并不重要，重要的是立场的表达或者情绪的宣泄。网络上的公众不是由同质群体构成的；相反，他们数量庞大，具有无限多的类型，甚至根本就是不定形的、多变的。那些通过发动媒体力量获得影响力和知名度，进而获得实际利益的人，转眼之间就可能成为舆论力量的攻击对象。

变革领导者的个性品质对成功变革的价值，总是与其变革动机相联系的。变革者的变革目标如果反映或代表了组织本身或多数组织成员的需求，那么，他的执著、坚定不移、毫不妥协、永不退让、无所畏惧，就会成为感召、凝聚和激励支持者的精神力量，成为变革成功的坚强基石。但如果变革者的目标未能代表组织的深层价值、反映多数组织成员的需要，那么，他的固执己见、毫不妥协、无所畏惧，就成了不择手段、独裁、暴力和残忍的标志。虽然他可能胁迫某些组织成员参与变革，但更多的时间是在“独舞”：在多数组织成员的观望和冷漠中、在社会公众的品头论足中艰难地支撑，勉力摆出“漂亮”的舞姿。

达尔文在《物种起源》中揭示，得以生存和延续的既不是最强壮的物种，也不是最聪明的物种，而是最适应变化的物种。在今天经常发生剧变的商业环境中，企业同样需要适应变化才能生存。适应变化就需要变革。而战略变革，无论对推动变革的领导者，还是其所在的组织，都是一个重大的挑战和机遇：如果能够确定正确的变革目标和战略，有效地推动变革的实施，企业就会顺应变化，脱颖而出；而变革的领导者（以下简称变革者）也常常一夜成名，成为人人仰慕的企业英雄。但是，如果变革者未能正确理解组织的真正需要，变革方案设计不当，就会遭到来自组织内外的巨大阻力；变革者壮志未酬，空怀余恨，而企业也可能陷入四分五裂之中。

给定战略变革的环境，战略变革的成效取决于以下主要因素：变革者的动机、品质与可依托和利用的资源；变革目标与内容的设计；变革的战略、方法以及变革过程控制的有效性，参见图9-1。变革者的动机、品质以及可依托的资源，决定变革者影响组织成员参与变革的力量；变革目标与内容一方面决定变革与组织命运、组织成员利益之间的关系，另一方面也决定变革的成本或变革的阻力；而变革的方法和过程，则决定变革过程的效率。

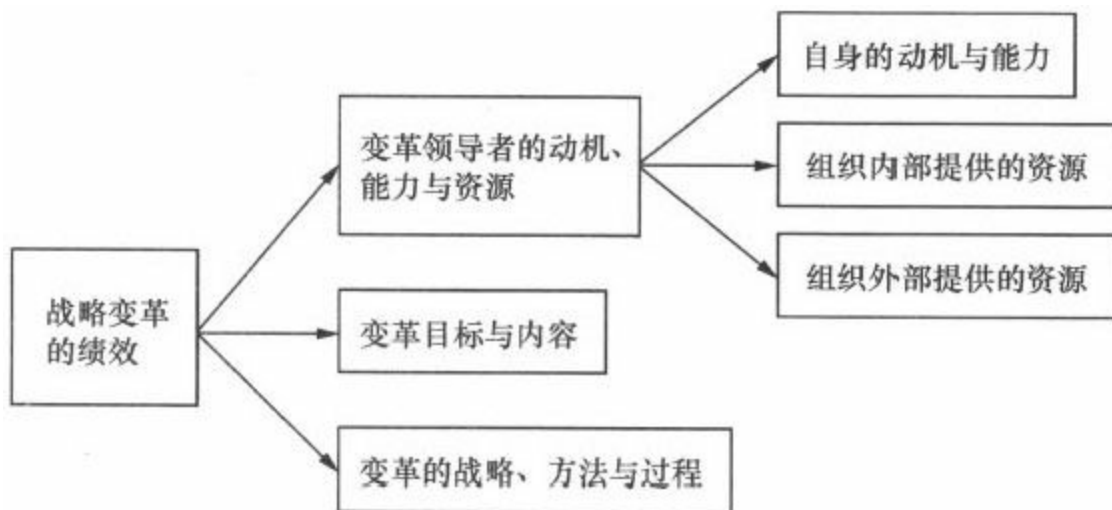


图9-1 决定战略变革绩效的基本因素

下面，本章根据图9-1的框架，按照战略管理的基本思路，考察战略决策者拥有的资源、能力、所处的变革环境，确定变革目标和战略，为变革者推动变革战略实施，提供思维方法。

第1节

变革领导者：动机、品质与可依托的资源

变革者发动变革的动机和目的，在很大程度上影响组织成员对变革的态度或参与变革的意愿；而变革者的个人品质及其可以依托的资源，决定其影响组织成员参与变革的力量有多大。所以，本节在介绍战略变革概念的基础上，介绍变革者如何对自己的变革动机和资源进行评估，以便为制定变革目标和战略提供帮助。

一、战略变革与权力

所谓战略变革，就是对组织发展的战略目标，特别是目标赖以实现的组织结构、资源配置方式、行动系统、组织文化等进行调整和变化的过程。我们这里特别采用一个中性的变革定义：变革即变化。

变革未必是好的，比如血腥内战导致的人与物的残骸；反对变革也未必是坏的，比如对错误变革目标和战略的抵制。是好是坏关键取决于战略变革的动机、目标、战略以及结果，是提升了组织与外部环境之间的适应性，增强了组织持久发展的能力，改善了组织的绩效；还是相反。

之所以采用这样一个中性的变革定义，是因为变革已经被不恰当地高尚化和神圣化了：变革往往被理所当然地视为一个正义、道德和伟大的事业；而变革者同样被披上一种积极、进步、无私无畏、真理化身一样的光环。这种习以为常的做法使得这样一种潜在的可能常常会变为现实：某些利欲熏心却道貌岸然的人以变革的名义，将个人的偏好和动机置于组织的利益之上，并以组织利益的名义使之合法化、合理化，进而同样以变革的名义，冠冕堂皇、不择手段地采取行动，肆无忌惮地表达自己的偏好，剥夺他人利益，巩固私权，排斥异己，谋求私利。在一个权力很难受到约束和制衡的转型社会中，对这种情况是需要特别加以警惕的。

尽管变革的责任不仅仅在于个人，但是只有在个人的领导下，变革才会获得成功。因为变革不可避免地要对权力进行重新分配，对组织结构、资源的配置方式和组织运行程序等进行调整，打破原来的习惯和秩序，并带来较高的不确定性，所以常常会招致各种各样的阻力。因此，变革必须由推动者实施强有力的领导。按照伯恩斯（James Macgregor

Burns, 1978) 的定义, 领导的过程, 是具有特定动机和目的的人们在与他人的竞争和冲突中, 调动各种制度的、政治的、心理的和其他的资源, 去激发、吸引和满足追随者的动机的过程。领导和推动变革过程的重要基础在于权力。权力包括两个基本要素: 动机和资源。二者是相互联系, 相互促进的。缺少动机, 资源的价值就会萎缩, 力量就会衰减; 没有保证动机实现的资源, 动机也就毫无价值可言。

古往今来, 权力为什么会遭到反抗或者挑战? 首先在于权力持有者的动机, 其动机未能代表或反映组织及组织成员的需要; 其次的原因才是权力持有者控制的资源不足。

权力的本质是一种关系 (James Macgregor Burns, 1978), 是具有特定动机和资源的权力持有者与具有特定动机和资源的权力作用对象之间的相互作用关系。双方的权力基础——动机与道德的感召力量的不对称、掌控的资源方面的不对称, 造成了双方相互作用关系的不对称, 或者双方影响力的不对称: 一方可以影响、支配另一方的行为, 甚至剥夺另一方的意志。

权力的本质是一种关系 而不是一种“东西”, 不是王冠、玉玺或者枪杆子, 不是可以直接传递或继承的实物。这意味着变革者即便获取了合法权利, 得到了可以发号施令的职位, 也只是拥有了权力的部分基础。他必须认真考虑权力作用对象的需求, 必须仔细培育、经营、管理好这种关系, 才能真正巩固自己的权力。同时, 变革者必须仔细评估自己变革赖以进行的组织内外环境, 以及自己拥有的变革资源和能力, 才能制定恰当的变革战略。

二、变革者的动机、资源与外部环境

战略变革的领导者必须切记: 战略变革永远不是一个人的事情。变革者的内心世界可以是孤独的, 但在行动上必须唤起广大的追随者。如果在战略变革的过程中扮演孤胆奇侠, 呈个人英雄, 要不了太久, 他的勇气和自信就会被发自内心的孤独与惶惑所替代。同时, 孤独与惶惑常常会严重侵蚀其安全感, 从而使其变革行为变得更具自我保护, 甚至更狭隘的色彩。

所以, 变革者开始推动一项重要的变革前, 必须首先认识清楚这个问题: “大多数组织成员以及关键的外部利益相关者, 怎样理解和认识我的变革动机?” 如果多数人认定自己的变革很大程度上出自于私利, 那

么，是否发动这场变革就需要再作认真的考虑。

首先，变革者自己认为自己真正的变革动机是什么，对变革者本人也许很重要，但对组织成员是否参与和支持变革过程并没有多大的意义。古往今来，所有的独裁者都对自己的正义、道德、伟大的责任感和使命感深信不疑。秦始皇如此，希特勒也是如此。退一步讲，即便变革者的动机是绝对高尚的，但若变革者不能让多数追随者正确地理解自己的高尚，依然会给组织带来灾难，给变革者带来巨大的风险。因为理性的组织成员和外部关键利益相关者不会简单地听变革者说什么来识别变革者的动机，而是通过观察变革者的行为来识别变革者真正的动机。

组织成员在观察变革者行为、识别变革者动机的过程中，特别着意观察的指标，是变革者怎样对待自己的利益、对待与自己关系密切的小团体的利益。这也常常使某些变革者陷入两难困境：即便变革者为了彰显正义的动机，愿意自己做出某些忍让和牺牲，但如果变革者为了获得领导职位而与组织内部的某些成员进行了交易，从而结成了小的利益集团，变革者实现自己获得领导职位的目标以后，如果急于兑现承诺，会让大多数组织成员怀疑其动机；如果不兑现其承诺，又会导致原来的支持者转变成反对者。看来电影《无间道》经典台词“出来混，总是要还的”，是有道理的，如果变革者权力基础不稳固，总是要付出代价的。

其次，变革者需要对自己是否具有成功的变革者所需要的品质进行评估。

成功的变革者并没有统一的形象，有的高大英俊，有的貌不惊人，我们只能识别出他们具有的某些共同的特质和不具有的某些特质。成功的变革者需要承诺、坚持不懈、勇气和忘我精神，以及情绪上的成熟性，善于自我克制——某个个人的狂怒可能只会伤害他的一个或数个邻居，但不受约束的CEO不受约束的盛怒可能会给整个组织带来灾难。变革不可能在真空中无阻力地平滑地进行，成功的变革者还需要有较强的权力运用技巧，能够有效处理分歧，讨价还价、说服他人、相互酬答。

马斯洛将自我实现视为人类的最高需要。但是，成功的变革者却不能仅仅追求自我实现。追求自我实现太“自我”了，太本位了，一般只适合于单纯的个体行为，很难唤起追随者的响应。成功的变革者需要追求相互实现或者共同实现。相互实现不是源自于变革者的内在因素或自身需求，而是来自于变革者与组织成员的相互作用；来自于变革者开放而又包容的态度、接受教训的能力、从周围环境中学习的能力；来自于在自

主性、创造性与依靠他人之间取得平衡的能力。

所以，变革者的个性品质对成功变革的价值，总是与其变革的动机相联系的。变革者的变革目标如果反映或代表了组织本身或多数组织成员的需求，那么，他的执著、坚定不移、毫不妥协、永不退让、无所畏惧，就会成为感召、凝聚和激励支持者的精神力量，成为变革成功的坚强基石。但如果变革者的目标未能代表组织的深层价值和反映多数组织成员的需要，那么，变革者的固执己见、决不妥协、无所畏惧，就成了不择手段、独裁、暴力和残忍的标志。虽然他可能胁迫某些组织成员参与变革，但更多的时间是在“独舞”：在多数组织成员的观望和冷漠中，在社会公众的品头论足中艰难地支撑，勉力摆出漂亮的舞姿。如果变革者掌控的资源足够强大，组织内部中的某些唯利是图者可能会归顺于他，并且给他提供掌声、喝彩、阿谀奉承，能在一定程度上缓解其孤独与焦虑。

驾驭冲突，也是变革者必须具备的技能。成功的变革者总是站在组织冲突的不同的利益群体之上，通过建设性的任务冲突，而非破坏性的关系冲突，激发创造性思维，使群体产生创造性的变迁。而蹩脚的变革者则总是直接参与到群体冲突之中，与相关的利益群体进行面对面的交锋。在驾驭冲突方面，毛泽东毫无疑问是伟大的榜样。

另外，可以肯定的是，具有改革精神却优柔寡断、摇摆不定、猜忌成性的领导者，很难成为成功的变革者。

最后，除了自己的动机、品质和能力以外，变革者还需要评估自己可以依托和掌控的变革资源，包括组织内部的资源和外部环境能够提供的资源。首先评估组织内部的资源：

- 哪些群体是变革的支持者？他们占据的位置以及在组织中的影响有多大？他们的数量、忠诚度以及对变革成功的信心如何？数量庞大但一盘散沙、缺乏效忠之心、摇摆不定的追随者队伍，常常会让变革者产生错觉，过高地估计自己的实力，从而给变革带来风险。
- 组织中可以用于支持变革的经济资源，包括资金的数量有多少？信息资源有多少、质量有多高、及时性如何？变革者自己对这些资源的可支配程度有多高？等等。

此外，还需要对组织外部环境中能够提供的资源进行评估：

- 对变革者的权力或地位有重要影响力的关键外部力量是谁？支持变革者的关键外部力量是谁？他们占据的位置或影响力如何？他们对变革者的认同度或忠诚度如何？
- 组织的关键利益相关者，如贷款银行、供应商、代理商等等，对变革者及其变革的认同度和支持度如何？在关键时刻，他们愿意提供帮助吗？比如，在关键的时候银行会给予贷款支持、供应商会给予更长时间的账期（回款期限）、代理商愿意预付款给企业？还是恰恰相反？
- 社会公共理解力与价值取向：变革的价值取向与社会公众一致吗？社会公众会怎样理解变革者的动机？社会舆论会站在变革者的立场上吗？等等。

理性地评估自己的动机、品质，以及所处的环境和拥有的资源，并不是想让变革者谨小慎微，缩手缩脚，一事无成；而是希望变革者能够更全面地评估变革风险，制定更可靠的变革战略，而不会因为过于理想主义和天真烂漫而步中国古代某些变法者的后尘。

第2节

变革的目标与内容

变革者对自身的动机、能力、环境中能够提供的资源进行评估以后，还需要评估变革环境以确定可能遇到的挑战、必然要支付的成本以及自己掌握的资源 and 能力是否足以支持变革战略的成功。

一、变革的愿景和目标

在组织变革的起始阶段，构建能够激发组织成员变革热情的理念和愿景，并促使决定性数量的人接受这种愿景，是通向变革成功的最为关键的环节。

如果战略变革的目标不能真正反映多数组织成员的需求，那么变革对于大多数组织成员来说，只是更换了一个领导后“三把火”中的一把。他们只是这场政治游戏的观众：既无意参与，成败与他们也没有直接的利害关系。师出无名，唤起追随者，特别是有识之士的广泛参与和支持是困难的。

一个有效的变革愿景和目标，应该清楚地刻画出来变革成功之后的组织图景，以及参与变革的组织成员在变革成功后的组织中的地位和角色；同时，也需要描述出来，如果不变革，企业未来的图景将会是什么样子，从而为塑造危机感提供基础。

合适的变革愿景，应该建立在对未来环境变化趋势的深刻洞察、对组织成员需求的深切理解的基础之上，而不是建立在变革者个人一厢情愿的主观愿望的基础之上。与环境变化趋势相协调并反映组织长远利益的变革目标，能够起到两个基本作用：

- 激励作用：激励组织内部的关键成员，积极地参与变革的过程，推动变革的进行。
- 分化作用：将变革过程中可能蒙受损失的少数人与绝大多数可能得到利益的组织成员区分开来，促使大多数组织成员参与变革。

如果没有合适的变革愿景，所有的组织成员都可能成为变革的阻力：因为不可避免的变革成本，包括实际耗费的资源、损失的机会、时间和因为不确定性而带来的心理上的伤害。

二、变革的范围与内容

学术界将战略变革分为两种基本的模式：一种是渐进的连续的变革，一种是组织战略、结构、体系和文化等方面同时发生的导致原有运作方式根本性改变的革命性变革。多数情况下的战略变革不同于革命。革命是剧烈的，全面系统地否定过去，试图在整体上改变方向，彻底地颠覆组织运行的原则；而变革谋求的变化的深度、范围、性质都与革命有明显的不同。多数变革一般只作用于局部，追求渐进的修改或调整。因为多数变革是局部的，变革者的一个重要责任，就是需要决定：

- 变革的范围与内容： 需要进行多大程度、多大范围的变革？是在整个组织范围内，还是某一个局部？如果是局部，应该是哪些部分？
- 保存与维持的内容： 在战略、组织结构、运行体系、组织文化、组织资源等不同层面的内容中，哪些需要保存与维持下来？

这是一个看似简单却极其重要而又艰难的工作。变革的内容和方向，决定哪些群体是可以依靠的力量，哪些群体的利益可能受到损害；变革的

内容和范围，则决定变革的成本、变革持续的时间。同时，这也是组织成员识别、推断变革者变革动机的关键因素。对变革什么、保存什么，不能做出明确的区分，是变革过程中动荡和混乱持续不断，员工无所适从的关键根源之一。

变革者需要认识到，不同的战略变革的范围、深度、性质，对既得利益者的影响是不同的，因而变革需要投入资源的数量与类型、坚持的时间、解决的困难、需要的技巧和能力的特点等，都有很大的不同。比如，拆分、剥离、关闭业务，与并购一个新的业务，需要的资源和能力、处理的问题等就有很大的差别；在事业层面，战略定位的转变，如从差别化转化为成本领先战略，与从成本领先转变为差别化，需要的资源和能力也有本质的不同。从成本和难度上看，进入相关业务领域相对容易，进入非相关业务则难些；增加一个部门、拆分一个部门、分权等，相对容易得到实施，而合并许多部门，减少很多职位、收权 / 集权，则相对难些。变革者还需要识别，组织内部的哪些内容深深地根植于组织的深层性格或普遍利益，因而不容易受权威或说服的影响；而哪些态度或信念则是表面化因而易于改变的。

另外，组织成员的构成也会对变革的成本产生影响。在一个异质性的组织中，即组织成员的利益、需求、价值观、行为规范等方面存在较大差别的组织中，组织成员的目标常常不是收敛集中的，而是有很多路线彼此交织的。同一个领导者可能这几个月是追随者心目中的英雄，过几个月在不同的目标上则可能是众矢之的。组织成员高度同质且认同变革目标，是变革者最理想的组织环境。而面对高度同质却不认同变革目标的组织成员，变革者首先要做的事情恐怕不是埋怨组织成员的无知和愚昧，缺乏集体意识，不是沉迷于“众人皆醉，唯我独醒”的孤独，或者试图改变组织成员的观念，而是需要变革自己：我的变革目标需要向哪个方向变革？

对变革范围和内容做出选择，需要全面、可靠的信息。但组织的正式沟通系统常常充斥着大量的经过过滤或扭曲的信息。所以，变革者控制合适的信息渠道，也是非常重要的。

第3节

战略变革的过程管理与控制

变革目标和内容确定以后，有效地管理和控制变革过程，保证变革的实施就成为变革成功的关键。哈佛商学院教授约翰·科特（John Kotter）通过对大量公司变革的系统研究，总结了变革过程中常犯的几种错误：

- 过于自满：在组织转型过程中，如果经理和员工们都缺乏一种紧迫感，自满情绪高涨，就不会成功实现变革的目标。
- 独木难支：对于变革来说，光有组织领袖积极支持还不够。如果没有高效有力的领导团队，变革可能会暂时在表面上取得一定进展，但是那些对立派早晚会上去破坏创新，变革很容易流产。
- 低估了愿景的力量：愿景在变革中非常重要，它可以引导、团结并激励大多数人投入行动。如果缺乏一个鲜明的愿景，对未来没有正确的判断，转型往往会变成混乱的、不协调的、纯粹浪费时间的项目。
- 对变革的愿景传播不足：只有在大部分员工的支持下，大规模变革才可能产生。但人们通常不愿意为了变化而做出牺牲，除非他们真的认为变化带来的潜在利益对他们极具吸引力，或者他们相信这种转变是可能变为现实的。
- 没有扫清变革的障碍：障碍在变革中是实实在在存在的，如果不能扫清这些障碍，尽管很多员工都支持愿景，但在感受到阻力的情况下，他们的积极性会一落千丈，从而使变革归于失败。
- 没有步步为营：真正的变革是需要时间的，如果没有短期的目标让人们去追求和自我激励，那么战略变革将面临失去动力的危险。
- 过早地宣告胜利：过早地宣告胜利就像踏进了通往实质性变革道路上的陷阱。除非变革已经深深地渗进了企业文化之中，否则变革的成果非常脆弱，很容易失势。
- 忽略了将变革融入企业文化：如果想巩固变革的成果，那它就必须成为人们处理问题的主要方式，它必须深入地渗透到企业或是部门的血液中去。

犯下如上8种错误中的任何一种，都会产生严重的后果，这些严重后果的表现主要有：

- 新战略得不到很好的实施
- 收购完成后无法取得预期的协同作用
- 业务流程再造投入时间过长，成本过高
- 机构精简却无法控制成本
- 质量计划无法取得预期效果

下面，我们以科特的研究为基础，针对中国企业变革过程管理中的问题，对变革时机的选择、变革团队的构建、变革中的沟通、创造变革成效、消除变革障碍等几个关键环节，进行重点分析。

一、选择恰当的变革时机

组织变革的时机，大致可以分为两种：一种是在组织依然身处顺境，蓬勃发展的阶段进行变革；另一种是在组织发展已陷入停滞甚至走向衰落的时候进行变革。虽然两种时机的选择各有利弊，但可以肯定的是，在顺境时变革比在危机时变革要更好。

因为顺境时期变革虽然在塑造危机意识，消除自满情绪方面需要额外的努力，但是毕竟此时士气尚在，变革所需要的资源基础尚存。如果危机时才开始谋求变革，虽然这时组织成员已经具有危机感，并能够接受比较激烈的变革措施，但是，危机意识绝不意味着组织成员向哪个方向变革更容易达成一致，危机意识也绝不意味着组织成员更具有大局意识和牺牲精神；相反，我们观察到的多数处于危机状态的中国企业中，组织内部成员对更为稀少的资源、机会的争夺和占有欲望更为强烈，斗争更为激烈。更为重要的是，组织中最优秀的人才在组织陷入停滞之前可能已经离开了企业；变革所需要的资金等资源，也可能已经损耗很多，外部利益相关者，如银行、客户、供应商等的信心，也受到了极大的削弱。这时，变革者可以利用的主要资源可能只剩下人心向善的愿望了。

在组织处于上升阶段发动变革，变革者必须能够有效地揭示组织危机的来源，塑造足够的危机感和紧迫感，克服高涨的自满情绪（John Kotter, 1995），打破布莱克和格里格森（J. Stewart Black, Hal B. Gregersen, 2004）揭示的阻碍战略变革取得成功的脑障之一：视而不见。

二、组建强有力的变革领导团队

变革领导团队的构成，取决于变革的目标、内容或涉及的范围。原则上说，与变革目标确定和实施相关联的关键管理人员，都应该纳入变革领导团队中。但实际上，对变革的态度，也是确定领导团队构成的一个关键决定因素。

身处重要位置的某些实权人物，由于担心利益方面受到损害，常常有可能对变革犹豫不决、徘徊不定，甚至口是心非、言行不一。如何处理这些人，对于权力的资源基础不是非常扎实或者权力不是非常稳固的变革者而言，常常是变革中的最大挑战：将其排斥在变革领导团队之外，几乎就将其推到了对立面；将其纳入到变革领导团队中，他又可能在其中起到消极甚至阻碍的作用。

事实上，变革者始终要在变革和交易之间达成一种平衡：在观念、态度、行为方式等方面进行变革，在过程中和结果上进行交易。对于这些人，变革者首先的选择是转变其态度和观念，同时在利益方面给予合适的补偿和安排，尽力使其支持变革。将一个可以争取甚至可以依靠的力量逼入绝境，将朋友变革成敌人，无论从哪方面看，都是得不偿失的，更何况“穷寇”的反抗力量有时候更是不可低估的。

变革的实际领导者是否把自己明确地放到名义领导者的位置上，也是一个需要权衡的问题。权衡的关键在于对变革风险的判断、变革者进退选择的空间、变革者可供利用的资源等。

即便对于权力基础十分稳固的变革者而言，在变革的初始阶段，撤换较多的变革者自己主观认定的不支持变革的人，同时提拔那些向变革者表示忠心、支持其变革设想的人，也是不合适的。“不换观念就换位子”，并不是每个变革者都可以轻松发表的豪言壮语。权力在让所有反对自己的人“亡命天涯”的同时，也会将支持者变成反对者。

组织冲突的接触点，总是发生在特定的正式和非正式组织的相互对立的领导中心之间，而正是在这些领导中心之间的对立关系，可能出现冲突的和解或化解。领导的冲突和结盟，反过来又会塑造舆论。

三、积极构建变革愿景和战略

形成一个变革领导团队以后，需要完成的重要任务，就是构建变革愿

景，确定变革目标、内容和战略。我们在第2节对此已经有详细讨论，这里不再赘述。

四、有效传播变革愿景和战略

很多领导者喜欢善于理解自己意图的下属，喜欢和下属之间那种心照不宣、心有灵犀的微妙默契感，但在变革沟通的过程中试图体验和享受这种感觉的神秘，是一个危险的信号。变革者必须主动出击，利用各种可能的机会和场合，宣传变革的愿景，传递变革的理念，特别是和正式组织、非正式组织的关键人员，进行沟通和交流。同时，借助于关键支持者的力量，通过他们去扩大沟通的范围，取得更广泛的组织认同。

变革沟通的对象，应该涵盖组织中的所有对象，既包括赞同变革的群体、观望的群体，也应该包括反对的群体。某些群体反对变革，可能的原因之一不是变革目标和内容本身，而是变革者的态度——对他们的存在的漠视。让在变革中利益可能受到伤害的人旗帜鲜明地赞同和支持变革，是一种异乎寻常的大胆想象。但是，无视他们遭受的损害，拒绝与他们进行沟通，会带来更大的问题。

相对于组织内部的沟通而言，有些变革者特别重视和组织外部成员的沟通，善于操纵媒体力量，为自己的变革制造声势。但是在互联网时代，变革者和媒体、公众舆论之间的关系是极其复杂的：我们既无法识别其中存在哪些影响因素，更无法识别这些因素之间的因果关系。

在互联网时代，每一个对特定事件表达自己立场的人，其观点在很大程度上受自己的需求、欲望、冲动、知识、经验、信息的质量和范围等因素所影响。他们中不乏很多具有正义感、责任感、冷静和睿智的人；但还有部分人或者具有暴露癖，或者无所事事，或曾遭受挫折。对他们而言，事实是什么也许并不重要，重要的是立场的表达或者情绪的宣泄。网络上的公众不是由同质群体构成的；相反，他们数量庞大，具有无限多的类型，甚至根本就是不定型的、多变的。那些通过发动媒体力量获得影响力和知名度，进而获得实际利益的人，转眼之间就可能成为舆论力量的攻击对象。

变革者在推动变革时，在企业内部还没有就变革的愿景、战略与过程进行充分沟通的情况下将变革公众化，会导致这样一种局面：社会公众在网络、报纸上讨论这家企业是否应该变革、应该向哪个方向变革，而企业内部的利益相关者，如其他管理者、员工却对此所知甚少；社会公众

在讨论与他们的命运、前途休戚相关的问题，而他们自己却被搁置在一旁，处于旁观者的位置。这常常使变革的参与者感到受到漠视，使变革的参与者变成变革的阻碍者。到目前为止，我们发现，在变革的起始阶段将变革公众化仅在一种情况下是可取的：在整个社会公众都对这家企业是否应该变革、应该向哪个方向变革存在完全一致的认识，但企业内部存在较大阻力的情况下，将变革公众化，可以借助于社会的力量来减少阻力。

五、谨慎选择变革行动的优先序，创造明显可见的成效以坚定信心

变革愿景沟通无效，会导致变革的失败。但是，变革者以宏大的愿景激发组织成员的期望，这种期望反过来会转化为组织成员的期待和要求，这种期待甚至远超过变革者最初确定的具体目标。期望过高，常常会导致失望更大。变革是对结构、程序、文化等进行调整的过程，破旧立新，不可避免地会出现低效和混乱。但变革者绝不能高估组织成员对低效和混乱状况的理解力和接受力，特别是在反对者时时寻求反击和谴责变革的借口的情况下。

变革者在变革方案设计时应该预先设计好，当变革进行到哪个特定阶段时，必须在哪些范围内创造明显可见的短期成效。“创造”是约翰·科特（1995）精心选择的一个词汇，它最好是在变革过程中实实在在产生的。但在不得已的情况下，也可以是在变革之前预留的某些资源，在变革的关键阶段，在那些支持变革的部门中释放出来的。

创造实际的明显可见的成效，需要确定变革行动的优先序：对于权力基础不是非常巩固的变革者，从最容易见到成效的地方入手，循序渐进，多数情况下是一种合适的选择。比如，如果变革的目的是通过资源和能力的共享，达到 $1+1>2$ 的效果，那么，第一步先做到 $1+1=2$ ，进而谋求 $1+1>2$ 就可以了。想要一步达到目标，常常欲速而不达。

创造明显可见的成效之所以重要，在于变革的引擎启动以后，信心，包括内部利益相关者的信心和关键外部利益相关者的信心，就是支撑变革得以持续下去的最重要的力量；而信心常常以绩效为基础。比如，联想并购IBM PC业务，无论对联想还是IBM PC部门来说，都是一个重大的战略变革。并购宣布后第一个季度的财务报告出来，销售、利润大幅度下降，大家都可以理解——这是变革后的正常反应；第二个季度销售和利润依然下降，多数人仍可以理解——因为整合需要时间；如果第三、第四季度甚至第二年依然持续下降呢？

如果你是联想集团的董事会成员，你还会继续坚定不移地支持经理层及其决策吗？如果你是联想或IBM PC的骨干技术人员和管理人员，其他公司用比较高的薪酬诱惑你，你还会像以前一样对企业高度忠诚吗？如果你是联想的贷款银行，你还会毫不犹豫地给联想流动资金贷款吗？如果你是联想的供应商，你还会给联想三个月的账期（回款期限）优惠吗？如果你是联想的代理商，你还会给联想支付足够的预付款，以帮助它渡过难关吗？

中国有句古话：“墙倒众人推”，用以反映世态的炎凉、人情的冷漠。为什么会这样？一个关键的利益相关者信心的丧失，就极有可能会引起多米诺骨牌效应，这其实是利益相关者无可非议的保护自我利益的理性反应。而防范这种情况的出现，则是变革者的责任。

六、采取有力措施，消除障碍

如果变革进行到一定阶段，能够创造出明显可见的短期效益，变革者就可以以这些成效为依据，大力表彰、奖励、提拔支持变革并能实施改革设想的人，同时采取强制性的手段，处理“典型”的阻碍变革的人。使用强制性的手段处理阻碍变革的人，在数量方面应该进行审慎的控制。表彰和处罚，都以客观的成效为依据，这样才可以巩固成果，深化改革。

如果变革者在变革的初期高估了自己的力量，急于求成，采用高压的变革手段但遭到了强烈的抵抗，导致变革陷入僵局，这时消除障碍、推动变革的另一种方式——交易，常常也是必需的。交易的内容一般是可识别、可感知，或者可计算、可度量的内容，比如可以是经济利益、提拔、认可、表扬，也可以是掌声、欢呼、承诺和顺从。但是，交易常常会导向某种短命的关系，因为买主和卖主一般不会重复同一交换，他们都必定要转向新的满足类型和水平。最重要的是，交易型的满足本身可能是一种仅限于表面的和无足轻重的满足。

有些变革者依靠其精心制造并夸大的危机或者竞争威胁，塑造危机感，激发下属对变革目标的承诺，但却无暇兑现自己对组织成员所做出的承诺，无视组织成员持续的强烈的广泛的动机、需求、目标 and 价值观，是将支持者推向对立面的合适方法。

七、巩固成果，进一步推进变革

随着变革的深化，变革者必须利用组织成员对变革不断增加的信任和信

心，进一步推进对所有不协调或与变革愿景不符合的制度、结构和政策的改变，在变革愿景的指导下确定新的、具体的、可衡量的变革目标，用新的计划、主题和变革工具来使变革处于活跃状态。同时，通过各种途径，使组织成员清楚地感受到变革与组织成功之间的关系，将变革意识融入组织文化之中。

第4节

空降兵与组织变革 [\(1\)](#)

变革难成功，空降兵主导的变革，更是如此。除了公司体制、与老板的磨合等原因，空降兵自己对三个问题的回答，也是成败所系。

中国有一句俗语：外来的和尚好念经。近十年来，国内许多企业，特别是民营企业，在遭遇发展瓶颈而又束手无策的情况下，便想起了“外来和尚”——人才市场上的职业经理人。这些高薪聘请来的经理人，被称为“空降兵”。他们被给予厚遇的同时，也被寄予厚望：推动企业变革，突破发展瓶颈，创造业绩飙升的奇迹。

但是，多数空降兵都辜负了人们的期望。从2000年初开始我们研究了12例由空降兵推动的组织变革，其中有10例是不成功的。一部分空降兵在充满激情和引人注目的变革过后，被迫黯然离去，还有一部分虽然留了下来，却褪去了五彩的光环而罩上了失败的阴影，地位甚是尴尬。从企业角度看，组织变革后，空降兵竭力构建的制度、流程等似乎形同虚设，人们还是按照老习惯工作着；员工的忠诚感、士气在积怨冲刷下裸露出了疲态；昔日与供应商、客户的和谐关系如今布上了难以抹平的伤痕；在社会贬大于褒的议论声中，企业的声誉、形象等无形资产的价值，也受到了连累。

不可否认，任何变革都是惊心动魄和充满挑战的任务，失败的先例固然很多，但对于不乏傲人业绩和管理经验的空降兵来说，如此之低的变革成功率，不能不让人觉得困惑。我们认为，空降兵变革失败，绝非仅仅像有些人推断的那样，是因为期望太高，所以失望太大，也不能仅仅在公司治理结构等空降兵没有多大影响力的因素上找原因，更不应该把所有的讨论都集中在空降兵与老板及其元老们的人际冲突上。如果我们把重点放在空降兵自己选择的变革方式上，或许会有更大的实际意义。

笔者的研究发现，空降兵失败，通常始于对以下三个问题的不当处理：对企业现有的管理系统进行完善和提升，还是重构一套全新的管理体系；提高效率，还是创造价值；变革沟通是公众化，还是内部化。在具体分析之前，我们有必要先来探讨一下空降兵变革为何如此困难。

一、空降兵变革，难在何处

与在企业中工作多年的管理者不同，空降兵推动变革面临以下特殊的困难：

管理技能和权威无法简单移植。空降兵到一个面临困境或瓶颈的企业中推动组织变革，所依赖的资源基础是其以前积累的管理知识、经验、信息、威望，以及运用它们创造价值的综合能力。这些知识、技能和威望，在空降兵脱离了原来的企业之后，马上就成为过去。特别是当行业、企业的结构、文化、技术、人员素质等方面与原企业存在较大差异时，空降兵知识与技能的应用会受到极大的限制，进而影响空降兵的权威。没有权威，不能服众，组织就不可能统一行动和实现共同的变革目标。

在新环境中获得多方支持与合作并非易事。组织变革因涉及权力、资源的重新分配，以及业务流程和组织结构的重组，必然牵涉多方面的利益，并给多数员工带来不确定性，仅凭一人之力或者仅有老板支持并不代表能够成功。另外，空降兵过高的薪酬与待遇虽然反映了老板对空降兵的信任，但也会让其他管理人员愤愤不平，反而影响老板与原管理团队之间的信赖关系，增加空降兵获得原管理团队支持与合作的难度。

整体积极评价淹没在局部负面评价中。空降兵在变革时，往往为了获得全局的利益而牺牲局部的利益，为长远利益而痛弃眼前利益。但是，人们评价其结果时，却容易从局部和短期的损失来评价。这些负面的评价累积起来，将转化为对空降兵的敌意与抵触，使变革阻力增大。

个人能力、努力与结果间的因果关系复杂，反馈缓慢。管理空降兵需要在特定环境中通过别人来实现组织目标，而且目标的实现常常具有滞后性，这使得人们很难有效地将空降兵创造的价值与其他管理者创造的价值以及环境的有利因素令人信服地区分开来。这就导致空降兵不太容易迅速取得胜利，有时即使取得了胜利，人们也可能不会把功劳单纯归功于“空降兵”。没有明确的功劳而又拿着公司最高薪水的空降兵，将对组织的容忍度形成考验。不幸的是，急功近利的公司和老板，通常容忍

度都不高。

以上这些因素，决定了管理空降兵的变革之路将充满崎岖与坎坷；相反，另外一类空降兵——技术空降兵——在来到一家新的公司后，却往往显得如鱼得水。对比这两类空降兵的不同特点，可以让我们更加理解空降兵变革的难处。

二、技术空降兵为何更容易成功

“空降”并不必然意味着艰难或失败。在管理空降兵纷纷落马之际，很多企业花高薪从外部聘请的一流技术人才——技术空降兵——却大多达到了预期的目标。我们将技术空降兵与管理空降兵的差异进行比较（见表9-1），可以更深刻地体会管理空降兵实施变革的艰难。

表9-1 管理空降兵与技术空降兵的差异

	技术空降兵	管理空降兵
资产的专有程度	高度个人化的资产,可替代性很低	资产专有化程度存在质量上的差别,但质量差异难以区分
任务的独立程度	多数工作可在部门内完成,任务独立性较高	多数工作需要其他部门的合作与支持,对情境的依赖度高
结果的可度量程度	评价结果(绩效)的维度较为单一,结果可度量度高	评价结果维度较多,从不同角度对结果进行评价会得出不同结论
结果的可区分程度	个人资产、努力与结果间的因果关系明确,反馈迅速,归因相对容易	个人资产、努力与结果间的因果关系复杂,反馈缓慢,归因比较困难

这里要特别解释管理空降兵的专有资产。他们的专业资产是其积累的知识、经验、信息以及运用这些知识和信息实施变革、创造价值的能力。这些资产，原有管理团队成员也有，尽管应该说这些资产在结构、质量和数量上存在差别，但是这些差别很难区分和识别。为了证明存在差别，进而证明自己的价值，管理空降兵只有一个办法：迅速提高公司业绩。但这时，完成任务需要合作和支持、结果无法简单评价、结果归因困难这三个因素又决定了这条道路会非常崎岖。而对于技术空降兵来

说，这些都不是问题。

可见，空降兵变革确实存在特有的困难，但是，若能对此有清醒的认识，并在变革前慎思和妥善回答以下三个问题，依然存在很大的成功机会。

三、变革前要慎思的三个问题

问题一：对现有的管理系统进行完善和提升，还是重构一套全新的管理体系？

空降兵一般来自于业内著名的大公司，这些大公司在公众眼中，一切都显得有条不紊，其系统和流程之完备，令人称羡。而空降兵着陆的地方，往往是一些正处在成长期的公司，这些公司的特点，可以这样概括：“乱而充满活力”。这时，空降兵面临的一个最基本的选择是，对现有的管理系统进行完善和提升，还是重构一套全新的管理体系？在老板和员工的期盼下，同时也在自己热情的驱使下，很多空降兵常常选择更为艰难的前者。

从某家著名外资IT公司空降到国内一家大型IT公司的欧阳先生就面临这样一种选择（本文案例中出现的一些人物和公司隐去了真名，下同）。欧阳先生空降履新的阳大公司虽然经历了多次高层人事变动，但公司内部依然保留一种充满亲情和凝聚力的文化。作为一家由校办企业发展起来的高技术公司，公司内部的许多人员之间要么是师生关系，要么是同学关系。公司内部下级对上级常以“老师”相称。

在组织结构与管理方面，阳大公司具有如下特点：公司内部缺少明确的政策、系统与流程，员工按照以往形成的惯例行事；员工的岗位经常调整，大部分员工都是多面手，或者说没有专职的工作；优秀员工经常自发做自己分外的事，但也有一小批免费搭车者；企业广泛依赖反应迅速、灵活性高的非正式沟通系统。此外，企业内部收入分配差距相对较小，企业文化相对强调合作。

欧阳先生走马上任后，曾为阳大居然被许多人视为中国高科技企业的典范感到不可思议。在他看来，这家组织臃肿、分工不明确、决策不科学、管理人员忙于救火的公司，能够发展到现在真是奇迹。

面对这种局面，他几乎毫不犹豫地做出了选择：彻底摧毁这种结构和文

化，以机械式管理系统对其进行替代。他要重建一种以权力集中、层级分明、分工科学、制度严格和控制严密为基础的新的结构与文化，同时削减不能盈利的业务，更换不能接受这种文化和管理模式的人员。

欧阳的“新政”在公司内部引起极大争议，下面的议题就是这场争论的一个缩影：如果你在公司看到暖瓶倒了，是否把它扶起来？“是你的职责，你必须扶起来；不是你的职责，就不需要你管。”欧阳明确的回答为这场争论画上了休止符。

经过一段时间的剧烈动荡，阳大已非老员工甚至创业者心目中的阳大，事实上老员工已经所剩无几，公司变得面目全非：原有的忠诚、凝聚和创新精神没有了，但是新的管理体系和文化也没有建立起来。最后欧阳不得不黯然下课。

从整体上看，阳大原有的管理系统是一个有待于进一步提升和完善的有机式管理系统，或者说是一个低层次的有机式管理系统。欧阳在这种情况下选择并不是唯一的。一个选择是提升有机式管理系统的层次，使其成为一个效率更高，组织协调性与一致性程度更高、反应速度更快的高层次有机系统。另一个选择是重构一个机械式管理系统来替代原有的系统。哪一个选择更优，取决于企业的战略、环境、技术、人员素质、规模等因素。

阳大是一家IT企业。IT产业技术进步速度快、需求变化幅度大、竞争强度高，在这类产业中，机械式管理系统的价值非常有限。相反，能够对变化的环境做出快速有效反应的有机式结构或许才是更优的选择。

可能是部分地吸取了以往空降兵在摧毁后不能重建的教训，最近，唐骏加盟盛大时表示，他的当务之急将是学习和了解盛大，尽快地融入盛大的团队中去，而不是改变盛大。

问题二：变革的重点是提高效率，还是创造价值？

企业追求的效率目标可分为两类：静态效率（static efficiency）和动态效率（dynamic efficiency）。静态效率是尽可能利用各种手段或选择，将现有资源的价值发挥到极点，以获得更高的经济效率。它意味着削减开支、精简业务、裁减人员。而动态效率则强调创新，其重点是价值的创造，以及资源与机会的创造。它意味着开拓业务、发掘市场机会、开发新的商业模式。我们的研究发现，空降兵往往不自觉地把追求静态效

率作为自己的目标，而忽视了为企业创造价值。

地处中国北方的东泰集团创业于20世纪80年代，先后涉足电子、化工、制药、医药零售等领域。到90年代末，公司在经历了高速成长之后，业务陷于停滞。

曹先生此时空降到该集团。他到任后，首先采取了一系列旨在提高效率的措施，如削减开支、精简规模、砍掉看来没有前景的业务等。然而，这些追求静态效率的措施表面上似乎达到了“止血”的效果，实际上却摧毁了组织的造血机能。公司的销售额和利润进一步下降，人心涣散，许多管理人员和员工不知道自己明天是否还会保住饭碗，有些人甚至趁乱取利。这些追求静态效率的措施，使曹先生逐渐变得孤立，以至于最后不得不离去。

排除行业经济周期对企业业绩的影响，张醒生在空降亚信之后，所选择的目标则是为企业创造价值。他的“全方案”战略旨在指引亚信向电信以外的其他行业发展，为亚信寻找新的增长点。比如，现在的一些大型管理软件在中国前景看好，人力资源管理软件的发展尤其迅速，因此2003年10月，亚信以645万美元的现金和价值255万美元的股票获得了太平洋软件的人力资源管理系统和BI业务。这个管理系统将为中国石化管理大约100万员工的信息，同时，张醒生还认为BI解决方案也将在能源、交通等行业有着广泛的应用，将来为亚信带来新的收入。

从总体上看，动态效率应该是企业追求的核心目标。只有如此，利益相关者的期望才会得到更好的满足，利益相关者之间的关系才能够得到更好的平衡。而追求动态效率，实现价值创造，需要企业与优秀员工彼此做出长期的承诺并相互忠诚，形成相互依赖和共生共荣的关系，并需要形成一种以信任、合作、勇于创造和对非道德错误的宽容等为基础的文化。而有些空降兵追求静态效率的变革恰恰损害了这一点。

只有静态效率能够成为实现动态效率的途径或手段时，追求静态效率才是合理的选择。对于在追求静态效率的过程中受到重重阻碍的空降兵而言，是不是该换一个视角，先放下“大刀”和“阔斧”，用战略上的创新为企业寻找新的增长点？

问题三：变革沟通，公众化还是内部化？

大企业聘请空降兵或小企业聘请知名度较高的空降兵，常常是媒体关注

和跟踪的重点，这使得空降兵常常可以较为方便地借助于公共媒体传达变革的战略、目标和关键举措，或者说，使企业的变革公众化。然而，过早地将变革公众化虽然可以提高企业的知名度和社会关注度，但也会让多数组织成员陷入蒙在鼓里的尴尬境地，并因感到公司将自己视为陌生人而失望。

尽管沟通对变革异常重要，并且，未能对变革的愿景进行有效的沟通是导致变革失败的一个重要原因，但是在致力于沟通时，空降兵必须明确：有效沟通的对象，或许首先是内部的利益相关者，然后才是公众。

1999年末，国内最著名的职业经理人之一孙女士受聘于国内一家电器集团，任其副总裁。经过4个月的艰苦工作，为该集团制定了基于互联网技术的未来3—5年的发展战略。在取得公司高层经理人员认同，但多数中基层经理人员对此所知甚少的前提下，该集团2000年4月在北京举行了一个规模浩大的由供应商、客户、渠道、媒体等参加的新战略发布会，将集团的变革目标与内容公之于众。

这种操作方式导致了这样一种局面：社会公众在网络、报纸上热烈地讨论着这家企业是否应该变革、应该向哪个方向变革，而企业内部的其他中低层管理者和员工却对此所知甚少。

外人在讨论与他们的命运、前途休戚相关的问题，而他们自己却被放到了旁观者的位置上。中层经理们在感到前途未卜的同时，也切身品尝到了受漠视的滋味，至此，最糟糕的第一印象悄悄而迅速地形成，并且从变革之初一直到变革以失败而谢幕的整个过程中，执拗地发挥着它的阻碍作用。孙女士对沟通方式和沟通对象的错误选择，为她的变革埋下了隐患。

到目前为止，我们发现，在起始阶段将变革公众化仅在一种情况下是可取的：在整个社会公众都对这家企业是否应该变革、应该向哪个方向变革存在完全一致的认识，但企业内部存在较大阻力的情况下，将变革公众化，可以借助于社会的力量来减少阻力。

至此，我们讨论了空降兵变革的三个重要问题。作为推动变革的一种重要方式，以及职业经理人市场正在发挥作用的标志，空降将是一个永恒的现象。空降兵失败一次，受影响的最多只是一个经理人和一个企业，但如果空降兵屡屡失败，将摧毁人们对整个职业经理人市场的信心，而且，越是市场的高端，受害将越重。长此以往，我们恐怕很难在中国看

到这样富有戏剧性的一幕：一家以信息为主业的巨型公司，会备此厚礼聘请一位饼干大王来主政。没有这一幕，我们到哪里去欣赏大象的精彩舞蹈？所以，为了更多的精彩，请空降兵们审慎处理好上述三个关键问题。

本章小结

战略变革就是对组织发展的战略目标，特别是目标赖以实现的组织结构、资源配置方式、行动系统、组织文化等进行调整和变化的过程。给定战略变革的环境，战略变革的成效取决于以下主要因素：变革者的动机、品质与可依托和利用的资源，变革目标与内容的设计，变革的战略、方法以及变革过程控制的有效性。变革者的动机、品质以及可依托的资源，决定变革者影响组织成员参与变革的力量；变革目标与内容一方面决定变革与组织命运、组织成员利益之间的关系，另一方面也决定变革的成本或变革的阻力；而变革的方法和过程，决定变革过程的效率。

成功的战略变革需要变革者能够选择恰当的变革时机；构建强有力的支持变革的领导团队；正确地界定变革什么、保持什么；构建能够反映多数组织成员需要的愿景和目标；进行有效沟通，努力传播变革愿景和目标；谨慎选择变革行动的优先序，创造明显可见的成效以坚定信心；采取有力措施，消除障碍；深化变革，使组织成员清楚地感受到变革与组织成功之间的关系，将变革意识融入组织文化之中。

参考文献

1. Bohman Hakan & Maj Britt Johansson Lindfors, "Management for Change: on Strategic Change During Recession", *Journal of Business Research* , 1998, (41), pp. 57—70.
2. Clayton M. Christensen & Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review* , March-April, 2000.
3. Debra E. Meyerson, Radical Change, "The Quiet Way", *Harvard Business Review* , October, 2001.
4. Donald C. Hambrick, etc, "Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants", *Strategic Management Journal* , 1993,

(14), pp. 401—418.

5. Donald N. Sull, "Why Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review* , 1999, 7/8.

6. Floyd, Steven W. & Lane, Peter J. , "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review* , 2000, (25), pp. 154—177.

7. Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar, "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal* , 1991, (12), pp. 433—448.

8. Jeanie Daniel Duck, "Managing Change: The Art of Balancing". *Harvard Business Review* , 1993, October-December.

9. John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in , Today's Post-Corporate World* , Simon & Schuster, 1997.

10. John P. Kotter, "Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review* , March-April, 1995, Vol. 73, Iss. 2, pp. 59—68.

11. Harold L. Sirkin & Perry Keenan & Alan Jackson, "The Hard Side of Change Management", *Harvard Business Review* , October, 2005.

12. Larry Hirschhorn, "Campaigning for Change", *Harvard Business Review* , June, 2002.

13. Markoczy, Livia, "Consensus Formation During Strategic Change", *Strategic Management Journal* , 2001, (22), pp. 1013—1031.

14. Paul R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change?" *Harvard Business Review* , May-June, 1995.

15. Prahalad & Doz, *The Multinational Mission* , The Free Press, 1987.

16. Robert H. Schaffer & Harvey A. Thomson, "Successful Change Programs Begin with Results", *Harvard Business Review* , January-February, 1992.

17. Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey, "The Real Reason People Won't Change", *Harvard Business Review*, November 2001.
 18. W. Chan Kim & Renée Mauborgne, "Tipping Point Leadership", *Harvard Business Review*, April, 2003.
 19. 周长辉, 《中国企业战略变革过程研究: 五矿经验及一般启示》, 《管理世界》, 2005年第12期。
 20. John P. Kotter, 《变革》(第一版), 机械工业出版社, 2005年。
 21. 格里·约翰逊、凯万·斯科尔斯, 《战略管理》(第六版), 人民邮电出版社, 2004年。
 22. Julian Balogun & Veronica Hope Hailey, 《战略变革探索》(第二版), 中国人民大学出版社, 2007年。
 23. 布莱克和格里格森, 《领导战略变革: 突破脑障》, 机械工业出版社, 2004年。
-

[\(1\)](#) 本节内容选自刘学, 《空降兵, 变革前请“三思”》, 《哈佛商业评论》中文版2004年5月号。感谢《哈佛商业评论》中文版同意作者在这里再次刊载。

第10章

战略逻辑、战略思维与战略平衡

随着社会经济的演化和发展, 资源的, 内涵和形式发生了重大的变化, 从农业时代可以直接触摸、丈量的土地, 变成工业化时代的设备、原材料, 进而变成信息经济时代的知识、流程以及其他无形资产。外部环境也变得光怪陆离、变幻莫测、难以琢磨。资源内涵和形式的变化以及外部环境本质特征的变化, 为企业战略创新提供了更为广阔的空间和机会, 但也使战略决策的依据变得更复杂, 更难以把握和检验。

战略创新如果不是建立在可以被检验的科学的假设之下, 可能给我们带来灾难。比如, 经过华尔街的数学家们不断深化的创新, 原本可以直接观察、触摸的财富, 如土地、设备、房屋等,

逐渐变成了纸上的数据、屏幕上的符号，每天数以百亿美元的衍生金融产品交易，不再取决于实体经济的运行，而是取决于各种各样的指数或函数，甚至指数的指数、函数的函数。创新导致各种金融产品背后的假设变得越来越抽象、越来越神秘，因而越来越难以检验，甚至使投资者麻痹到理所当然地以为没有必要对其进行检验的地步。当世界经济体系被虚假的创新“虚拟化”以后，信心的基础变得更为抽象、更为模糊，有时候极度膨胀，有时候极度脆弱，从而给全球经济带来巨大的起伏和波动。

成功的战略既需要挑战传统思维的重大创新，又需要严密协调的内在逻辑来支撑。

战略决策与行动的核心，一方面是通过不可控关键变量的适应与因势利导，顺应大势、规避风险；另一方面是通过调节、操控或改变可控关键变量，制订行动计划，创造竞争优势。

企业一旦创立，就作为一个独立的生命体而存在。这个有机的生命体要想保持持续的生存和发展，构成这个生命体的不同利益相关者之间、组织内部的不同功能之间、不同的机制安排之间、企业与所处的环境之间，等等，必须达到基本的协调和动态的平衡。

创新是我们这个时代最重要的主题。创新在推动社会发展的同时，也从根本上改变了组织赖以生存的资源 and 环境的性质。在充满田园色彩的农牧时代，资源、财富主要表现为土地，其数量和质量可直接度量、直接感知。当机器轰鸣、烟囱高耸的工业化时代开始以后，设备和原材料变成了最重要的资源，利润成为衡量企业绩效的最重要的指标。而在以创新为核心的信息经济时代，企业的核心资源更多地体现在一些不可直接感知和模仿的意会知识（tacit knowledge）、组织作业流程等内容上，账面利润则成为最不掌握内情的人才真正尊敬的东西。同时，组织和个体生存的环境特征从均质、稳定、可预期，逐渐转变为异质、急剧、方向莫测。

资源内涵和形式的变化以及外部环境本质特征的变化，为企业战略创新提供了更为广阔的空间和机会，但也使战略决策的依据变得更复杂、更难以把握和检验。

我们必须清醒地认识到，战略创新如果不是建立在可以被检验的科学的假设之下，可能给我们带来灾难。比如这次波及全球的经济危机，就与曾经被金融学家们奉为神明的金融创新有着密不可分的联系。经过华尔街的数学家们不断深化的创新，原本可以直接观察、触摸的财富，如土地、设备、房屋等，逐渐变成了纸上的数据、屏幕上的符号，每天数以百亿美元的衍生金融产品交易，不再取决于实体经济的运行，而是取决于各种各样的指数或函数，甚至指数的指数、函数的函数。创新导致各种金融产品背后的假设变得越来越抽象、越来越神秘，因而越来越难以检验，甚至使投资者麻痹到理所当然地以为没有必要对其进行检验的地步。

社会经济发展的另一个成果是，绝大多数人生理的需求、安全的需求已经基本得到满足，资本也不再是高度稀缺的资源。个人的消费需求、企业的投资决策、资本的流动方向等，很大程度上取决于人们的信心。但是，当世界经济体系被虚假的创新“虚拟化”以后，信心的基础变得更为抽象、更为模糊，有时候极度膨胀，有时候极度脆弱，从而给全球经济带来巨大的起伏和波动。

成功的战略既需要挑战传统思维的重大创新，又需要严密协调的内在逻辑来支撑。本章对战略管理的内在逻辑进行了重新梳理，对战略思维的基本过程进行系统概括，对战略选择和实施中需要协调和平衡的关键问题进行再次强调，以便使读者形成整体框架和系统认识，同时，也更方便读者识别战略逻辑背后的基本假设，从而为检验战略的可靠性提供支持。本章很大程度上是前面各章总结部分的系统概括，内容有些重复，但作者认为，为了达成上述目标，重述这些内容是必要的。

第1节

战略的逻辑

本书从狭义和广义两个层面定义战略。狭义的战略是指达到目标的最优路径、基本原则或指导思想。广义的战略则是指组织在特定的环境中所确定的长远目标、达到目标的最优路径，以及对应于最优路径的、连续一致的行动的独特组合。

战略是企业长远的全局性目标服务的；战略确定的依据，是企业所处的环境和拥有的资源 / 能力；而战略的重点在于目标指导下行动的一致性、集中性和连续性。

企业的长远目标包括愿景、使命、战略目标。 愿景是愿望的景象，是一种集体的认知图像和心理模式，是一个企业在可预见的未来希望达成的目标的直观、形象、有吸引力的描述。愿景通常应该描述企业未来的发展方向或经营业务的范围边界；企业力求达到的产业地位目标；企业将要满足哪些客户的需求，满足这些客户的需求将要开发或具备的能力等。

企业使命陈述企业存在的理由，包括企业对核心利益相关者的责任，以及在社会进步和经济发展中的责任，反映了所有者和其他关键利益相关

者的价值观、期望和核心理念。确定企业使命的目的，首先，在于激励作用；其次，在于平衡利益相关者关系，协调利益相关者矛盾和冲突的作用；再次，使命陈述是确定经营重点、制定战略和配置资源的基础，也是设计组织结构、确定员工行为准则的起点；最后，企业使命还需澄清和表达企业对外部环境变化的态度，保证企业能够适应外部环境的重大变化。

战略目标是愿景的分解。愿景刻画一个企业在可以预见的未来要达到的图景。这个可以预见的未来，可能是10年、20年，甚至更长久。而战略目标，是在愿景和使命指导之下确定的关于企业在较长时期（一般为3—5年）内要达到的水平的界定与描述。战略目标一般要回答以下三个基本问题：企业现在在哪里、企业要到哪里、怎样才能从这里到那里。

战略目标和战略确定以后，企业在付诸实施之前必须对其进行检验。检验的基本内容包括：第一，检验与愿景是否一致。第二，检验目标和战略赖以建立的环境假设、资源能力假设是否可靠，即检验目标与外部环境发展变化趋势（如客户需求、技术、政策、产业竞争格局等）的变动是否一致。第三，如果基本一致，接着检验落实该战略所需要的关键资源、能力是否具备；如果目前不具备，能否在战略规划期内培育或获得。第四，检验战略实施的步调和节奏是否与环境变化的节奏、资源能力开发、筹措的节奏相协调。第五，还要推断实施战略可能诱发何种新的问题等。

战略确定的重要依据之一是企业所处的环境。环境分析一般从宏观环境分析开始，最主要的分析工具是PEST。宏观环境分析不能仅仅罗列事实，首先必须站在特定企业的角度，找到影响产业 / 企业的关键宏观环境因素。第二步要分析、推断这些关键环境要素未来的变化趋势——通常那些变化的因素更可能给企业带来机遇或者威胁，而常量的影响则比较小。第三步要在推断这些因素未来趋势的基础上，识别这些环境变量影响产业 / 企业的机制或途径。

一般情况下，环境影响产业 / 企业主要通过两个途径：要么影响需求，要么影响供给。而对需求的影响，主要体现在对需求数量和需求结构的影响上。但对供给方的影响则要复杂得多。不仅影响供给的数量和结构，而且会影响其他很多因素，比如有时候会影响供给方的成本；有时候会影响供给方所在产业的利润空间；或者产品生命周期——新技术的出现可能使产品的生命周期缩短或者延长；或者资源的价值——原来引以为豪的核心资源和能力，可能成为无足轻重的东西，甚至成为累赘；

有时候环境变化会影响到企业的边界：原来在企业边界以内的职能或活动，不得不转移到企业边界以外，才能使企业的生命得以延续，进而重获竞争优势。

宏观环境分析完毕后，接着需要对产业环境进行考察。有时候宏观环境和产业环境分析是密切关联而不是相互独立的。波特的产业竞争强度模型有助于我们理解产业内竞争的来源，特别是有助于我们对潜在加入者、购买方和供应商的力量、替代者威胁的大小等问题的理解，同时也能够帮助我们判断一个产业的整体利润空间。

在工业制造领域，有些产业结构高度不稳定，产业价格水平对生产能力变化或需求变化高度敏感。产业价格水平对产能或需求变化的敏感性取决于供求两方面。如果一个产业的产品需求价格弹性很低、产品差别化程度很低、生产的固定成本和设备的专用性程度很高，通常是利润空间高度不稳定的产业。当在位者扩大产能、潜在进入者进入或者需求的变化，都有可能导致产业价格大幅度下降，进而导致产业利润空间大幅度下降。如有色金属、重要的基础医药化工原料等产业，均具有这样的特点。进入这样的产业，不仅需要考虑是否具备进入这类产业所需要的资源，更重要的是评估是否具备持久竞争能力。

竞争对手也是外部环境中不可忽视的一个部分。在垄断或新兴产业中，竞争对手影响本企业的直接途径，一是竞争对手采取的主动行动，二是对本企业战略做出的反应。推断对手的主动行动或反应，要分析其关键决策者是否具有采取行动或做出反应的动机；而企业关键决策者的动机源于目标和现实水平之间的距离、决策者对目标的忠诚度的驱动。如果竞争对手的关键决策者高度忠诚于企业的目标，而且目标和现实水平之间有较大的距离，对手就具有采取行动或做出反应的动机；但在技术上可行的行为空间（能够达成特定目标的所有技术上可行的措施或办法的集合）中，竞争对手会采取何种行动，取决于对手对其自身拥有的资源、能力，以及所处环境的认识。

企业战略决策的核心问题之一是决定企业业务定位，决定做什么。业务定位要考虑三个关键问题：值不值得做、能不能做、如何做。将值不值得做与能不能做分开考虑，有助于提高决策的可靠性。

一个业务值不值得做，或者对企业具有多大吸引力，主要取决于环境因素决定的业务本身的性质，应从市场需求、利润空间和风险三个维度进行考察。对于市场需求，首先应调查市场现在的规模有多大，然后再

推断市场未来的成长空间和速度。市场成长源于现有客户增加采购数量、提高采购频率，潜在客户转化为现实的客户。根据具体产品的性质或特点，识别制约该产品现有客户提高采购频率、增加采购数量，潜在客户转化为现实客户的基本变量，再根据基本变量对市场成长的制约程度将其分为关键变量和非关键变量；搁置非关键变量以后，根据环境和企业的资源 / 能力，将关键变量分为可控变量、不可控变量、半可控变量，基本可以判断出市场成长的空间和速度：一般而言，在决定市场成长的关键变量中，不可控、半可控变量越多，市场成长的速度就会相对缓慢，空间就会比较有限，反之亦然。

利润空间则取决于产业竞争强度，可以用波特的五力竞争强度模型来判断；利润空间的稳定性取决于产业结构的稳定性以及产业价格水平对产能或需求变化的敏感性。常见的风险来自于政策、技术、市场等方面的跳跃性的、不连续的变化。

战略确定的另一个重要依据是企业的资源和能力。资源能力评估必须耐心细致、理性客观。高估自己的资源能力容易导致轻敌冒进，低估则可能丧失机遇。资源、能力分析应从企业高管团队的评估开始，深入到产品、技术、制造、销售、服务、财务、人力资源、政府关系等各个方面，从现有的、未来的两个维度，一一识别出企业拥有的资源和能力；然后将其分为核心的资源、核心的能力，入门的资源、入门的能力，并判断企业资源 / 能力的价值。

判断资源的价值有两种基本途径。第一种途径是在资源的稀缺性、客户需求、可获利性三者之间寻求交集：稀缺的资源如果能够以客户可接受的方式、价格等满足客户的需求，并且其创造的价值企业能够分享到合理的份额，才是对企业具有持久价值的资源。第二种途径是看企业战略：企业战略决定后，实施战略需要采取的措施、采取的措施需要何种资源来支撑——与战略一致的资源，才是对企业有价值的资源。

由于资源和能力的价值会随时间而贬值，必须对资源与能力进行持续的开发与投资。资源的开发与投资，需要在持续性和适应性、专注性和灵活性之间求得有效的平衡，并对战略人力资源进行有效的管理。

在资源开发与投资的持续性和适应性之间取得平衡的关键，首先取决于决策者对未来变化是否可逆的判断：如果未来变化趋势是不可逆转的，那么，迅速调整资源开发和投资的方向以保持适应性就是重要的；如果未来变化趋势是可逆的，那么，保证资源开发和投资的持续性，就是重

要的。其次是对环境变化幅度大小或变化急剧程度的判断。如果环境变化幅度较小，并不剧烈，那么，现在或过去拥有的资源的价值依然可以持续，而适应未来的替代技术或资源的竞争优势不是很强，那么，是否投资于未来的资源以保证适应性，则需要审慎选择，特别是在投资时机方面需要谨慎把握。

在专注性和灵活性之间进行平衡要考虑三个关键维度：一是地域维度，二是时间维度，三是企业的资源和能力维度。即站在全球市场的角度，对不同技术模式在不同区域市场、不同时间的成熟度或可接受度进行仔细的评估和考察，然后根据企业拥有的资源和能力，决定技术模式选择和开发的顺序或梯度。

在高技术领域，人力资源不再是普通的人力资源，而是决定公司资产价值的一个重要部分。这些人一旦流动，公司的价值就会发生贬损；有时候虽然没有产生流动，但其价值也会发生波动。所以，战略人力资源管理的关键，不是限制其流动机会，而是防止其产生流动的动机；而要防止其产生流动动机，就需要识别其主导需求，并设计合适的激励机制满足其需求。

评估企业能不能 做好一项业务，或者判断一个企业进入新的业务领域能否成功，需要考察企业是否具备进入该领域所需要的技术、资金、人才等资源和能力，但是，笼统地看，评估是否具备这些资源并不能保证判断的可靠性。根据业务流程，将完成该业务的过程分成若干环节，识别每个环节的关键成功要素，判断每个成功要素需要何种资源、能力来支撑，企业是否具备、具备多少，这样有助于识别成功的概率和风险的来源。需要特别指出的是，并不是各环节需要的资源、能力公司都具备的时候才能“做”。如果需要的资源能力，公司具备一部分，但还缺少一部分，这种情况下到底做还是不做，需要评估的是：缺少的部分能否在短期内培育出来或者通过其他渠道获得？如果答案是否定的，接着评估环境——竞争对手是否具备？客户对公司初期并不完善的产品或服务是否能够接受或容忍？如果对手也不具备且客户可接受初期质量或功能并不完善的产品，意味着市场能够为企业培育缺少的关键资源、能力提供时间和机会。

“如何做”的基本思路与评估“能不能”有着密切的联系，需要关注的核心问题是：第一，如何利用企业拥有的资源来弥补缺少的某些资源的不足，把这项业务先做起来；第二，如何培育、获得缺少的关键资源和能力；第三，如何规避风险；第四，如何创造竞争优势，超越竞争对手。

其实，前三项内容是需要同时考虑的，第四项可以略迟一些。

企业战略决策的本质，是根据企业的目标，将所处的环境与企业拥有的资源 / 能力有效地协调起来。企业层战略要考虑的核心内容包括两个方面，首先是现有的业务发展战略：哪些业务重点发展、哪些业务维持现状、哪些业务可以考虑收缩或者退出。其次是未来是否进入新的业务领域、进入何种业务领域，以及进入新业务领域的方式选择——是通过直接投资还是兼并收购等。

公司层战略决策的主要分析工具，都反映了战略决策的本质：使环境与企业的资源 / 能力相协调、相平衡。比如波士顿矩阵的两个维度：需求增长率，反映的是环境；相对市场份额，则是企业资源 / 能力决定的。麦肯锡—通用电器矩阵的两个维度：业务吸引力，是我们在外部环境分析后进行的总结；相对竞争地位，则是企业相对市场份额加企业在该业务领域成功所需要的资源能力与企业拥有的资源 / 能力的一致性——我们在资源能力分析判断“能不能”时进行的总结。SWOT矩阵的机会和威胁来自于环境，优势和劣势则取决于企业的资源能力。

战略决定以后，能否得到有效实施是战略成败的关键。战略实施的核心，是保证企业的组织结构与企业战略相平衡、相协调。使结构与战略协调，就必须处理好这样几个关键的问题：第一，使权力分配、业绩评估和激励政策相协调、相平衡。第二，必须在控制和信任之间达成平衡。第三，在集权和分权之间达成平衡。

战略变革，就是对组织发展的战略目标，特别是目标赖以实现的组织结构、资源配置方式、行动系统、组织文化等进行调整和变化的过程。给定战略变革的环境，战略变革的成效取决于以下主要因素：变革者的动机、品质与可依托和利用的资源；变革目标与内容的设计；变革的战略、方法以及变革过程控制的有效性。变革者的动机、品质以及可依托的资源，决定变革者影响组织成员参与变革的力量；变革目标与内容一方面决定变革与组织命运、组织成员利益之间的关系，另一方面也决定变革的成本或变革的阻力；而变革的方法和过程，则决定变革过程的效率。

成功的战略变革需要变革者能够选择恰当的变革时机；构建强有力的支持变革的领导团队；正确地界定变革什么、保持什么；构建能够反映多数组织成员需要的愿景和目标；进行有效沟通，努力传播变革愿景和目标；谨慎选择变革行动的优先序，创造明显可见的成效以坚定信心；采

取有力措施，消除障碍；深化变革，使组织成员清楚地感受到变革与组织成功之间的关系，将变革意识融入组织文化之中。

我们还讨论了战略决策的组织过程。决策始于对问题的识别。问题的识别过程，可以视为一个差距分析的过程。识别出问题以后，问题解决者需要正确地陈述问题。问题的陈述需要在抽象和具体之间寻求平衡：当你不知道问题的关键决定因素在哪里时，从相对抽象的层次提出问题；当你知道解决问题的关键要素的范围时，从相对具体的角度提出问题。

问题识别和陈述完毕，我们建议决策者根据问题出现的频率，信息的完备性，以往是否具有解决问题的经验、方法或标准，结果的可预知性四个方面，将问题区分为结构化问题、非结构化问题、半结构化问题。

对于结构化问题，我们建议管理者根据企业战略，制定协调一致的政策、规则、步骤和程序，将结构化问题通过程序化的方法来解决。对于非结构化问题，需要首先确定决策标准，决策标准来自于解决问题要达到的核心目标、实现目标的环境约束和资源能力约束；然后提出解决问题的方案，提出方案时注意把方案的提出和方案的评价分开，以避免提出和评价混在一起同时进行所导致的相互干扰和相互抑制，保证思维的发散性，从而提出各种可供选择的方案。评价方案时根据统一确定的决策标准对不同的方案进行评价，以避免不同的人用不同的标准对不同的方案进行评价所导致的众说纷纭、莫衷一是，从而保证思维的收敛性。对于半结构化问题，我们建议管理者适当地、有限地授权：由授权对象在符合公司战略、政策的前提下，根据现场信息和具体情况，选择合适的步骤、方法，寻求最佳的解决方案，在有限空间内适当地灵活处理。基本的原则是，结构化问题严格按照程序化的方法来解决；非结构化问题根据问题的具体性质、状况等，在广泛的范围内寻求灵活的解决方案；半结构化问题在有限空间内灵活处理。

第2节

战略思维

管理者对组织中的现象或问题的感知水平，决定其对问题的反应方式（Linda, 1999）。管理者对组织中的现象或问题的感知与反应，可以分为三个层次：事件（events）感知——反应性行动（reactive

action)、模式(patterns)感知——适应性行动(adaptive actions)、系统结构(systemic structure)感知——创造性活动(creative actions)。一般而言,事件感知——反应性行动、模式感知——适应性行动可以消除症状,只有系统结构感知——创造性活动才可能从根本上解决问题。

管理者要提升对问题的感知与反应方式的层次,需要构建整体思维框架,而不是基于局部信息、局部视角对问题的根源或最终结论做出判断。构建整体分析框架,首先需要保证思维的清晰性:首先找到影响问题的基本变量,保证基本变量相互独立,而不是交叉或者涵盖的关系;把不同的影响因素按照特定的逻辑关系,分为不同的层次。其次,要保证思维的完整性:穷尽所有可能的路径或基本影响因素。再次,要保证思维的动态性:动态思维是在分析时加入时间维度,关注相关事件的连续变化过程,重视驱动变量及其相互关系如何随着时间的变化而变化。培养动态思维能力的简单方法是经常在二维空间中勾画行为——时间图形。

战略思维过程的要点是:第一,识别影响一个目标实现的基本变量,并将其按照特定的逻辑关系构建成一个整体分析架构。第二,将基本变量区分为关键变量与非关键变量;一个基本变量是否是关键变量,取决于该变量对拟分析的问题的制约和影响程度。如果该变量条件基本具备或者不是制约拟分析问题(如利润目标的实现)的关键制约因素,就是非关键变量。对非关键变量在决策时可以不必给予特别重视,但在行动时必须关注其变化趋势。第三,根据环境和公司的资源、能力,进一步将关键变量区分为可控变量、半可控变量、非可控变量。战略决策与行动的核心,一方面是通过不可控关键变量的适应与因势利导,顺应大势、规避风险;另一方面是通过调节、操控或改变可控关键变量,制订行动计划,创造竞争优势。

分析第1章中快餐店的案例,在利润维持不变的基础上,半年时间里中实现销售收入增长18%的目标。我们首先确定快餐店实现销售收入增长的最基本选择或路径:增加顾客人数,包括提高老顾客回头率和增加新顾客;提高人均消费。然后根据其所处的环境和拥有的资源来评估,这三条路径中哪一个是最优的;如果提高老顾客回头率是最优的,再考察需要采取何种行动;如果提高人均消费是最优的,需要采取何种行动,等等。这样,我们就找到了在目标指导之下的、与环境和资源相协调的、连续的、一致的、集中的行动。

我们在分析立体停车设备的案例时,通过检验决策者的基本假设,发现

决定该投资决策成败的关键在于潜在市场能否转化为现实的市场。而潜在市场能否转化为现实市场，需要从客户分析开始。企业的客户可以分为两种最基本的类型：直接用户和最终用户；然后我们再分析影响最终用户和直接用户需求的基本变量；找到基本变量后，我们再根据基本变量对潜在市场转化为现实市场的制约程度，将基本变量分为关键变量和非关键变量；识别出关键变量以后，我们再根据环境和资源，将关键变量分为可控变量、不可控变量、半可控变量；进而根据不可控变量判断风险的来源、潜在市场转化为现实市场的时间和成本等；最后根据企业的资源、能力，决定企业的战略和行动选择，这样，我们就找到了在目标指导之下的、与环境和资源相协调的、连续的、一致的、集中的行动。

我们分析业务吸引力时，需要推断市场需求成长的空间和速度。市场需求成长源于最终客户，而最终客户可以分为现有客户和潜在客户；现有客户如果提高采购频率、增加采购数量，潜在客户如果转化为现实客户，就可以带来需求的增长；然后，我们分析和识别制约现有客户提高采购频率、增加采购数量、潜在客户转化为现实客户的基本变量；我们再根据基本变量对潜在市场转化为现实市场的制约程度，将基本变量分为关键变量和非关键变量；识别出关键变量以后，再根据环境和资源，将关键变量分为可控变量、不可控变量、半可控变量。如果许多关键变量是不可控变量或者半可控变量，可以推断市场成长的速度会比较缓慢，空间会比较有限，如何规避风险是决策的核心；如果多数关键变量是可控变量，那么，我们再考虑如何利用自己的资源、能力控制这些关键变量。这样，我们就找到了在目标指导之下的、与环境和资源相协调的、连续的一致的、集中的、行动。

在讨论战略决策的组织和控制过程时，我们认为决策始于对问题的识别。问题识别出来并得到正确的陈述以后，我们建议将所面临的问题根据问题出现的频率，信息的完备性，以往是否拥有解决问题的经验、方法，结果是否可预知等，将问题分为结构化问题、非结构化问题和半结构化问题。对于结构化问题，我们建议管理者根据企业的战略，制定协调一致的政策、规则、步骤和程序。因为企业战略的核心是战略目标，而战略确定的依据是企业的环境和资源。这样，我们就对结构化问题找到了在目标指导之下的、与环境和资源相协调的、连续的、一致的、集中的行动。

对于非结构化问题，我们建议决策者首先确定决策标准。而决策标准来

自于解决问题要达到的核心目标和实现目标的环境约束及资源能力约束；提出解决方案的时候将方案的提出与评价分开，避免方案的提出与评价同时进行所导致的相互干扰和相互抑制，从而保证思维的发散性；评价方案的时候按照统一确定的决策标准对不同的方案进行评价，以保证思维的收敛性。因为决策标准来自于决策的目标、环境和资源能力约束，这样，符合决策标准的方案必然是在目标指导之下的、与环境和资源相协调的、连续的、一致的、集中的行动。

政治学家泽威斯（Robert Jervis, 1985）曾经说过：“一旦你形成了某种信念，他就会影响你对所有相关信息的知觉。一旦你将某个国家视为敌人，你就倾向于将所有模棱两可的行为理解为向你表示敌意。”同样，企业决策者一旦基于局部信息或者局部视角，对某个商业机会的价值做出整体判断，这种判断就会影响他对所有相关信息的知觉，他会主动亲近那些支持他最初判断的信息，同时有意无意地排斥那些不支持他最初判断的信息和意见。

成功的战略一定包含某些精致的细节，但决策者在进行战略思考时，必须首先思考整体轮廓或基本结构，然后再深入细节。如果决策者首先陷入某个特定的细节之中而无暇顾及整体，他有可能成为一个好的技术人员、好的工匠，但很难成为一个好的战略决策者。

第3节

战略中的平衡与协调

企业一旦创立，就作为一个独立的生命体而存在。这个有机的生命体要想保持持续的生存和发展，构成这个生命体的不同利益相关者之间、组织内部的不同功能之间、不同的机制安排之间、企业与所处的环境之间，等等，必须达到基本的协调和动态的平衡。

动态平衡发生于两个逆向且同步的过程当中。比如，在一个可逆的化学反应中，当正向反应及逆向反应的反应速率相等时就会达到动态平衡。在这个状态下生成物和反应物的浓度均没有改变，动态一词意指两个反应仍然在持续进行而非停滞，但刚好两者的速率相等，致使各自的浓度均没有改变，达到平衡状态。战略中的平衡是指在相互对立的两个或多个方面保持在数量、质量或功能方面的基本对等、同时兼顾。

战略决策者需要在理性分析与商业直觉之间达成平衡。达成平衡的方法首先是，决策者在感知机会的时候，主要依靠直觉。每天有无数的机会从我们眼前飞过，有人如获至宝，有人视若无物，根源在于直觉的不同。决策者评价机会时要理性，必须保持足够的客观以评估风险的来源，降低或规避某些可能的风险。达成平衡的第二个途径是，决策者在构建影响一个目标实现的整体分析架构时，必须保持足够的理性，保证思维的清晰性、完整性、动态性；但找到影响特定目标实现的基本变量以后，判断哪些变量是关键变量、哪些是非关键变量，在关键变量中哪些变量是可控变量、不可控变量或者半可控变量，可以依靠直觉。一个变量的内涵越具体、越明确，运用头脑中已有的知识和信息进行直觉判断得出的结论越可靠。

战略的选择，需要在环境、资源、目标之间寻求动态的平衡。与环境变化趋势不一致，逆流而动的战略注定要失败；虽与环境变化总体趋势一致，但过于超前的战略，也将蒙受曲高和寡的孤独和痛苦。战略虽然顺应客户需求、技术、政策等方面的变化潮流，但企业内部的资源能力如果不能支撑到获得预期收益的时候，所有的预期收益不过是“镜中花、水中月”。所以，战略不仅要求路径正确，而且要掌握合适的步调和节奏。

确定愿景要考虑的核心是界定企业业务的边界。而界定企业边界必须在业务范围宽和窄之间达成基本的平衡：边界要窄到足以排除某些风险，宽到足以使企业能够适应变化，把握创造性增长的机会。

同样，使命的形成是一个复杂的社会比较和平衡的过程。企业的不同利益相关者一方面在创造价值，同时也在分配价值。他们在创造价值的时候是合作者，在分配价值的时候是竞争者。不同的利益相关者对企业的愿景、使命有不同的期望。如果让愿景、使命能够起到激励利益相关者、协调利益相关者关系 / 矛盾的作用，在最初确定时就必须对不同利益相关者的期望和要求加以平衡。在确定使命，明确企业和利益相关者的关系时，应该遵循的基本原则是：对等平衡、双向互动。

一个成功的企业，必须在合理的利润和顾客满意之间达成平衡。拥有顾客满意，并不必然意味着企业可以获得合理的利润；但如果企业为了追求利润而损害了顾客满意，企业持久的利润必然难以得到保证。在合理利润和顾客满意之间达成平衡，不仅仅是一种理念，而且需要强有力的管理体系来支撑。

在企业发展过程中，如果现有资源、能力或者历史上曾经为企业发展做出过巨大贡献的资源、能力与营造未来竞争优势所需要的资源、能力不一致，企业是继续投资强化曾经做出过贡献的历史资源、能力，以保证资源开发方面的持续性，还是开发营造未来竞争优势所需要的资源、能力，以保证资源 / 能力开发方面的适应性？在持续性和适应性之间平衡的关键，取决于决策者对未来变化是否可逆，以及对变化幅度和急剧程度的判断。如果未来变化是急剧且不可逆转的，那么，迅速调整资源开发和投资的方向以保持适应性。如果未来变化趋势是可逆的，那么，保证资源开发和投资的持续性就是重要的。如果环境变化幅度较小，并且不剧烈，现在或过去拥有的资源的价值依然可以持续，而适应未来的替代技术或资源的竞争优势不是很强，那么，是否投资于未来的资源以保证适应性，则需要审慎选择，特别是在投资时机方面需要谨慎把握。

在资源开发和投资方面的持续性和适应性之间寻求平衡，既需要对未来发展趋势做出理性的分析和判断，同时也需要具备很强的平衡内部利益关系的管理艺术。

面向未来，当未来的技术或战略存在多种模式或可能，哪一种技术或战略能够成为主导模式存在高度不确定性的时候，企业在资源 / 能力的开发和投资方面如何抉择呢？是选择一种自己认为最具前景的技术模式进行投资以保持资源开发方面的专注性，还是分散投资到不同的技术模式，避免对一种资源 / 能力的过度依赖以保持灵活性？

在专注性和灵活性之间进行平衡要考虑三个关键维度：一是地域维度，二是时间维度，三是企业的资源和能力维度。即站在全球市场的角度，对不同技术模式在不同区域市场、不同时间的成熟度或可接受度进行仔细的评估和考察，然后根据企业拥有的资源和能力，决定技术模式选择和开发的顺序或梯度。

专注性和适应性之间进行平衡的需求，产生于未来存在巨大不确定性的情况。在高度不确定的环境中，企业常常拥有多种战略或技术方向可供选择，但哪一种战略或路径是最优的，由于有限理性，往往看不清楚。那么，企业最合适的战略选择之一是保持战略的自由度，以便随着形势的发展，一旦能看清楚下一步的选择时，能够迅速转移到正确的路径和正确的战略上去。

企业发展到一定的规模，必须在控制和信任之间达成一种平衡。控制是保证组织稳健运行，达成组织目标所必需的，但由领导者亲自去履行某

些控制职能，就不可避免地会削弱领导者和下属之间的信任关系。在控制和信任之间达成平衡的方法是，在构建企业的制度或控制机制的时候要疑人，但领导者在日常工作中心态上要信任人。把可能削弱信任但又必不可少的控制交给一个机制或职能部门去履行，使领导者在日常工作中将主要力量放在激发下属对组织目标的承诺、对组织的忠诚与信任上。

在给定资源的基础上，一个组织的生命力是组织运行灵活性与可控性的平衡。组织成长管理艺术中一个至关重要的方面，就是如何在保证组织运行灵活性的情况下来增加组织运作的可控性，或者怎样才能在提高组织运行可控性时不损害组织运行的灵活性。增加可控性的重要途径之一，就是将结构化问题程序化，按照明确的政策、规则、程序来处理。保持灵活性的途径，是对非结构化问题，根据问题本身的性质、对象、环境等具体情况，在广阔的空间中寻求最佳的解决方案，事前不带任何定式，灵活处理。

一个成功的组织，必须保证权力分配、业绩评估和激励政策的协调和平衡。如果领导者希望通过分权、授权来提高组织运行的灵活性，就必须有协调一致的业绩评估和激励政策来保证组织运行的可控性。

一个组织还必须在集权和分权之间达成平衡。高度集权虽然有助于降低代理成本，但会提高由于劣质信息而导致的决策成本；将决策权分配给掌握相关信息的管理层次，虽然可以降低由于劣质信息而导致的成本，但却会提高目标不连贯而导致的成本。在集权和分权之间达成平衡的方法是，根据企业实际情况，审慎地决定什么权集中，什么权下放。一般而言，与企业战略相关的权力、机会主义行为空间比较大的权力、风险比较大的权力，要适当集中；与特定绩效目标相联系的权力，应尽可能下放。

后 记

早在2000年左右，我就对我当时的学生承诺用心写一本战略管理方面的书，将自己在研究和教学方面的积累总结出来，以方便同学学习。但时间的流逝让我深切地感受到：“知道的越多，才知道自己不知道的越多。”每一章节的构思阶段总是兴奋激动，神采飞扬，完成之后则总是心存遗憾。今天鼓足勇气拿出来，心中依然有惴惴的感觉。宽慰自己的话是：管理领域没有永恒的真理。

本书是在我为北京大学光华管理学院EMBA、MBA等学员开设战略课程的讲义基础上完成的。课上课下与同学们的交流和讨论，深化了我对很多理论问题的认识，许多EMBA学员对我的调研也给予了很多支持和帮助，这里首先向他们表示谢意。

我要向我的导师秦宛顺、靳云汇教授以及光华管理学院的同事表示感谢。二十多年来，秦先生、靳老师不仅在学业方面给了我极其重要的指导，而且在工作和生活方面给了我无私的帮助。在与光华的同事们的交流过程中，澄清了许多重要的概念。我的研究助理芮华一帮助我收集了大量有价值的文献和资料。这里，一并向他们表示感谢。

为了能够寻找安静的写作环境，最近这些年我每年都安排一段时间在国外，我的太太承担了全部家务，并负责教育我们正处在成长关键阶段的儿子，让我享受到了家庭的温暖以及我们自立自强的儿子带给我的快乐和骄傲。这本书也蕴涵着我们整个家庭的辛劳。

我还要感谢北京大学出版社经济与管理图书事业部主任林君秀对本书出版的积极态度、责任编辑何耀琴对本书认真细致的工作。当然，本书中的不当之处，作者依然责无旁贷。

2009年初春于燕园

刘 学

内容提要

本书从战略思维、战略决策和战略行动三个方面，系统讨论中国企业战略管理的理论与实践问题。本书构建的许多结构化分析模型，旨在帮助管理者提高思维的清晰性、完整性、动态性，并在有限信息条件下做出正确的战略决策。